

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost podniku
Competitiveness of the company

Student: Bc. Lucie Pustelníková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavlína Křibíková

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářství

Zadání diplomové práce

Student: Bc. Lucie Pustelníková
Studijní program: N66208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: Konkurenceschopnost podniku
Competitiveness of the Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická část
 3. Praktická část
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1st ed. New York: Free Press, 1998. 592 s. ISBN 0-684-84146-5.
RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

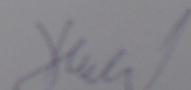
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavlína Křibíková

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty



Čestné prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne

.....

Bc. Lucie Pustelníková

Poděkování:

Děkuji Ing. Pavlíně Křibíkové, za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a materiálů. Také bych ráda poděkovala za poskytnutí podnikových informací Ing. Mgr. Ondřejovi Bendovi, MBA.

Obsah

1. ÚVOD.....	7
2. TEORETICKÁ ČÁST	9
2.1.1. Konkurent	9
2.1.2. Konkurence.....	9
2.1.3. Konkurenceschopnost	11
2.1.4. Konkurenční výhoda	11
2.1.5. Základní konkurenční princip, generický charakter strategie	11
2.2. Technické znalosti v konkurenčním prostředí.....	13
<i>MEZINÁRODNÍ SYSTÉMOVÉ STANDARDY</i>	13
2.3. Vybrané přístupy k posouzení konkurenceschopnosti vybraného podniku	15
2.3.1. Analýza obecného okolí podniku.....	15
<i>PESTLE analýza</i>	15
2.3.2. Analýza oborového okolí podniku	17
<i>PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ</i>	17
2.3.3. Vybrané ukazatelé finanční analýzy	19
2.3.4. Bonita a finanční zdraví podniku	25
<i>SCORINGOVÉ BONITNÍ MODEL</i> Y.....	25
<i>SKÓRE FINANČNÍHO ZDRAVÍ</i>	26
2.3.5. SWOT analýza	27
2.4. Metodologická východiska	29
3. PRAKTICKÁ ČÁST	30
3.1. Představení společnosti.....	30
<i>Systém řízení kvality ve společnosti</i>	31
<i>Národní strojírenský klastr jako potenciální konkurenční výhoda</i>	32

3.2.	Analýza obecného okolí podniku.....	32
	<i>PESTLE analýza</i>	32
3.3.	Analýza oborového okolí podniku	41
	<i>PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ</i>	41
3.4.	Vyhodnocení výsledků finanční analýzy společnosti ARMATURY Group a. s.....	44
3.5.	Bonita a finanční zdraví společnosti ARMATURY Group a. s.	48
	<i>SCORINGOVÉ BONITNÍ MODEL Y</i>	48
	<i>SKÓRE FINANČNÍHO ZDRAVÍ</i>	49
3.6.	SWOT analýza společnosti ARMATURY Group a. s.....	50
4.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	53
5.	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
	SEZNAM ZKRATEK	61
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽÍÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	62
	SEZNAM PŘÍLOH	63

1. ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma *Konkurenceschopnost podniku*. K předmětu svého zkoumání jsem si vybrala společnost ARMATURY Group, a. s. zaměřující se na výrobu, prodej a servis průmyslových armatur, dodávky čerpadel a hutního materiálu.

Typická charakteristika dnešních průmyslových a jiných podniků je ovlivněna turbulentním prostředím neboli mega trendem nazývaný globalizace, ve kterém dochází k největšímu propojování světa. Tento trend je ovlivněn řadou faktorů, ať už to jsou informační, komunikační a moderní technologie, které zkracují čas i vzdálenost nebo propojenost světového trhu. Účinky globalizace vedou k tomu, aby podnik byl konkurenceschopnější vůči ostatním. Takovýto podnik musí disponovat s určitým konkurenčním potenciálem a snažit se udržet v tržním prostředí pomocí konkurenčních výhod, které má. Podnikatelské subjekty mají dvě možnosti, jak se zapojit a to buď pasivně – pečlivě monitorovat vlivy globalizace a průběžně se jim přizpůsobovat a rozvíjet svou prosperitu zapojením do tzv. klastrů nebo aktivně – kde dochází k aktivnímu zapojení do globalizačního dění a vznikají tak nadnárodní společnosti. Tím, že neustále se vyvíjí daná technologie, má za následek, že i podniky také musejí inovovat, protože dnes platí předpoklad – pokud neinovuješ, nepřežiješ. Na dnešní podniky tudíž působí celá řada prvků globalizace, což vede k tomu, že mohou operovat na celém světě. Zajišťují si suroviny tam, kde je to výhodnější, vyrábějí tam, kde je to levnější a prodávají tam, kde existují potentní trhy.

Současná podnikatelská filozofie se opírá o ideu partnerství, tedy snahou je vybudovat dlouhodobou spolupráci. Dnešní pohled na ekonomiku je založen na informacích, znalostech a dovednostech lidí. Daná vysoká úroveň technologií, podnikového klima a její kultury či využívání intelektuálního kapitálu – lidé, vedou k efektivnosti a konkurenceschopnosti podniku. Každý podnik by měl disponovat konkurenčním potenciálem, což je určitým předpokladem pro budoucí úspěch. Důsledkem tohoto předpokladu se pak stává vlastní konkurenční boj. Vytvářet, vyhledávat a využívat svých silných stránek, slabin, potenciálních příležitostí a ohrožení se tak stává nutností.

Dnešní trh je přesycen různými produkty a službami. Samotný zákazník dává přednost tomu podniku, který má vysokou úroveň technologie, vyrábí kvalitní výrobky, což ovlivňuje zmetkovost výskytu, ceně, profesionálnímu servisu aj. Aby mohl podnik konkurovat ostatním, vždy musí nabídnout něco nového, co ostatní nenabízejí nebo nemají. Tím si tak vytváří

určitou konkurenční výhodu. Ten, kdo aktivně dokáže v pravou chvíli nejlépe využít čas a prostor se stává globálním konkurentem a dokáže získat mimořádně kladné synergické efekty.

Hlavním cílem této práce je odhalit, jaké jsou konkurenční schopnosti společnosti ARMATURY Group, a. s. za pomoci faktorů interní analýzy a analýzy podnikatelského prostředí a také i z finančního hlediska. Dále je rovněž posouzení, zda je tato společnost schopná obstát v konkurenčním boji či nikoliv.

Tato práce je rozdělena do několika částí. V první části jsou vymezeny důležité pojmy vztahující se k dané problematice. V druhé části jsou již rozebrány jednotlivé přístupy k posouzení konkurenceschopnosti této společnosti prostřednictvím vybraných analýz interního a vnějšího prostředí – PESTLE analýzou, Porterovým modelem konkurenčních sil a SWOT analýzou. Důležitou funkcí také zastává samotné finanční hospodaření, které je provedeno pomocí jednotlivých ukazatelů finanční analýzy. Dílčím cílem je tedy i porovnání finančních ukazatelů dvou společností, které se zabývají výrobou průmyslových armatur podnikající ve stejném regionu. Na základě vypočtených ukazatelů je následně zjištěno, jak si tyto společnosti navzájem konkurují. Z dosažených výsledků je poté vyvozen závěr s určitým doporučením.

2. TEORETICKÁ ČÁST

Samotné podnikatelské prostředí je ovlivněno řadou faktorů. V dnešní tržní ekonomice roste důraz na marketing, inovaci, protože napomáhají podnikům obstát v těžké konkurenci provedením jednotlivých analýz vybraného podnikatelského prostředí. Nejdůležitějším prvkem je samotný zákazník, který je impulsem pro existenci podniku. Zákazník si vybírá ten podnik, který mu nabídne něco nového či poskytne lepší služby. Také vnímá i jiné faktory např. výše ceny, kvalitu, servis, přístup aj. V této kapitole jsou vymezeny základní pojmy související s problematikou konkurenčního prostředí. Dále jsou zde také popsány jednotlivé přístupy k posouzení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

2.1.1. Konkurent

Konkurenty můžeme obecně formulovat jako různé firmy a organizace, se kterými daný podnik soupeří jak o současné, tak i o ty potenciální zákazníky.

2.1.2. Konkurence

Konkurenci lze vyjádřit jako určité rivalství, soupeření nebo soutěžení mezi jednotlivci a vzniká vždy, když se dvě nebo více stran snaží o něco, co nemohou všichni získat. Na daném trhu vzniká taková situace, kde prodejci svých výrobků a služeb se snaží získat oblibu kupujících za účelem dosažení konkrétního podnikatelského cíle např. v podobě zisku, velikosti prodeje či podílu na trhu.

Z pohledu ekonomie rozlišujeme několik forem konkurence: [10]

1. *Konkurence napříč trhem:* jedná se o střet výrobců a spotřebitelů, tak aby obě tyto strany uspokojily své potřeby. Výrobci se snaží prodat s co nejvyšším ziskem, spotřebitelé se snaží nakoupit dané zboží za co nejnižší cenu. Rovnovážný stav poté nastává jako určitý kompromis mezi výrobcem a spotřebitelem.
2. *Konkurence na straně nabídky:* představuje nejsilnější formu konkurence v současné době, kde výrobce se snaží maximalizovat svůj zisk se snahou prodat co nejvíce svých výrobků a tím také oslabit podíl na trhu ostatních konkurentů.
3. *Konkurence na straně poptávky:* nastává v případě převahy poptávky nad nabídkou, kdy je nedostatek zboží na trhu. Dochází ke střetu zájmů jednotlivých spotřebitelů, tzv. konkurence mezi spotřebiteli vede ke zvyšování ceny. Rostoucí cena pak

výtlačuje z boje některé spotřebitele, např. nemají dostatek peněz nebo nejsou ochotni tak draze nakupovat.

Konkurenci mezi firmami rozlišujeme ve dvou formách:

- a) *Konkurence cenová*: spočívá ve snižování ceny daného zboží ze strany výrobce tak, že výrobce se snaží snížením ceny co nejvíce přilákat samotné kupující (spotřebitelé). Dochází tak k ohrožení pozice konkurence popř. jejímu samotnému zničení, protože někteří nebudou schopni při nižší ceně vyrábět dané výrobky či poskytovat služby.
- b) *Konkurence necenová*: snahou je přilákat spotřebitele jiným způsobem než je cenová konkurence např. zvýšenou kvalitou, reklamou, designem, poskytováním slevy, servisem, doplňkovými službami aj. Obě tyto formy se na trhu navzájem doplňují a prolínají.

Z pohledu výrobce a jejich podmínek na trhu se dále rozlišuje: [15]

1. *Dokonalá konkurence*: jde o situaci, kdy na trhu působí mnoho výrobců vyrábějící homogenní produkci (stejnou), používají podobnou technologii a mají podobné náklady. Cena je diktována trhem a tedy žádný z výrobců nedokáže svou činností ovlivnit výši ceny. Představuje do určité míry ideální stav, ovšem v reálném ekonomickém světě se spíše setkáváme s nedokonalou konkurencí.
2. *Nedokonalá konkurence*: jde o situaci, kdy výrobce do jisté míry dokáže ovlivnit cenu své produkce. V tržní ekonomice se lze setkat s třemi typy nedokonalé konkurence:
 - Monopol: jde o trh jednoho výrobce vyrábějící produkt, k němuž neexistují blízké substituty.¹ Výrobce si určuje podmínky prodeje, tzv. rozhoduje o výši ceny nebo o velikosti vyráběného výstupu.
 - Oligopol: tento trh se vyznačuje malým počtem výrobců, kteří si vzájemně konkurují a brání dalším výrobcům na trh. Ceny jsou vyšší a nutí spotřebitele tak kupovat za vyšší ceny, protože mají možnost omezovat nabídku. Konkurence mezi výrobci je hlavně necenová (automobilky, mobilní operátoři).

¹ Jde o statky, které se navzájem nahrazují, např. vlaková a autobusová doprava, tužka a propiska, chleba a rohlíky aj.

- Monopolní konkurence: jde o trh s mnoha výrobci jednoho výrobku s volným vstupem na trh, produkt je ovšem diferencovaný.² Prosazují se cenové i necenové konkurence, jde především o boj o zákazníka.

2.1.3. Konkurenceschopnost

Základní vlastností každého úspěšného podniku, který chce ve svém oboru dlouhodobě vynikat, je jeho konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost hraje důležitou roli jako základní předpoklad v existenci samotného podniku, jako schopnost udržovat a rozšiřovat majetek vlastníka podniku a konkurovat vůči ostatním. Toho lze docílit prostřednictvím neustálého hledání a nacházení konkurenčních výhod pro daný podnik. Aby mohl být podnik dlouhodobě prosperující tzv. dlouhodobě maximalizovat zisk a převyšovat tak nad ostatními podniky, musí nabídnout zákazníkovi něco, co ocení. Tohoto snažení, jak být lepší před ostatními lze vyjádřit jako hledání přidané hodnoty pro zákazníka.³ Úspěšnějším podnikem se stává pak ten, který uplatní určitou konkurenční výhodu a získá tak převahu nad ostatními subjekty operující na daném trhu. Management podniku by se měl snažit vytvářet konkurenční výhody, které směřují ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku jím nabízených produktů a tím i samotného podniku. Klíčovým podnětem je kvalitně provedená strategická analýza podniku.

2.1.4. Konkurenční výhoda

Jak již už bylo zmíněno konkurenční výhoda je spojena se schopností daného podniku vytvářet vyšší přidanou hodnotu nabízených produktů pro cílového zákazníka ve srovnání s konkurencí. Této konkurenční výhody lze docílit na základě klíčových faktorů, jimiž jsou cena, kvalita a čas. Jestliže podnik exceluje v jednom z těchto faktorů, získá konkurenční výhodu, která povede k získání zákazníka a vylepšení dosavadní situace na trhu.

2.1.5. Základní konkurenční princip, generický charakter strategie

Konkurenční strategie ukazuje na to, které společnosti dokážou efektivněji konkurovat, a tím tak upevnit své postavení na trhu. Tato strategie by měla být v kontextu soutěže konkurenčního chování s pravidly tvořená etickými normami. Vrcholové vedení podniku musí při realizaci této strategie věnovat patřičný zájem, protože z ní musí vycházet reakce na nové situace a její využití. Strategie se nestává jen pouhou náležitostí, ale je důležitým

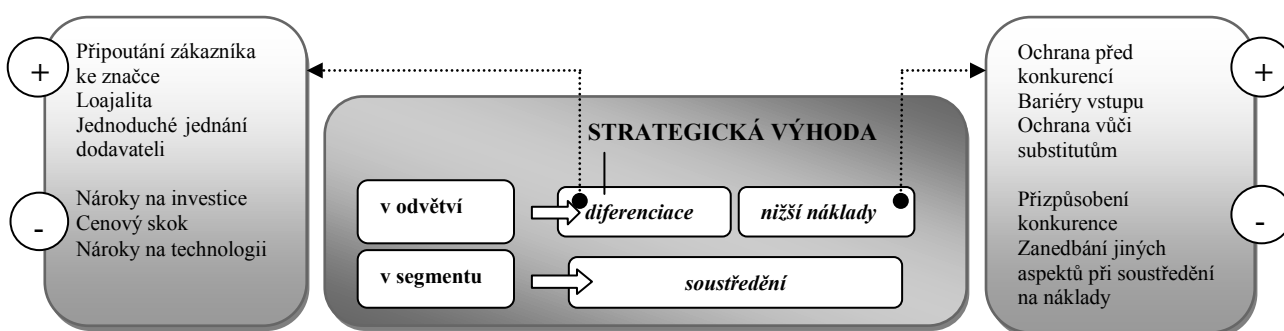
² Zákazník určitý produkt vnímá odlišně např. tatranky se odlišují v chuti či obalem, ale jinač se jedná o tentýž stejný produkt.

³ Přidaná hodnota se vztahuje na úkoly nebo činnosti, které proměňují zdroje na výrobky nebo služby odpovídající požadavkům zákazníka.

nástrojem podnikového řízení, který zajišťuje připravenost na všechny možné situace. Jestliže vstupuje podnik do tzv. konkurenční soutěže v daném odvětví, musí mít jasně formulovanou svou konkurenční strategii, protože si tak vytváří předpoklad dlouhodobého růstu. Pokud tak podnik neučiní a nebude mít nadefinovanou vlastní strategii, povede to k tomu, že podnikání se stává neúspěšné nebo i k ukončení samotné podnikatelské činnosti. Strategie může být formulována explicitně, což znamená plánovitým procesem nebo implicitně na základě aktivit různých funkčních oddělení podniku. Samotná struktura této strategie by měla vycházet z několika kroků, kterými jsou: poslání, analýza okolí, analýza podniku, cíle a ze stanovení strategie. Cílem konkurenční strategie je získat konkurenční výhodu a posílit tak vliv na trhu.

V současnosti se většinou k realizaci strategie využívá Porterova konceptu generických strategií, což znázorňuje obrázek 1.1.

Obr. 1.1 Konkurenční strategie podle Portera



Zdroj: TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Na základě tohoto obrázku rozlišujeme tři typy konkurenčních strategií:

- *Strategie nákladového vůdcovství*: spočívá v dosažení prvenství v celkových nákladech a konkurenční zbraní jsou tedy nízké ceny. Snížení nákladů vyžaduje, aby podnik minimalizoval náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. Jestliže podnik dosáhl nízkých nákladů, přináší ji to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví. Nízké náklady poskytují ochranu před samotnými konkurenty, protože nová firma bude jen těžce konkurovat při takto nízkých cenách, před odběrateli, neboť mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta, před dodavateli, jelikož mají větší pružnost vypořádat se s růstem vstupních nákladů nebo před substituty, protože je-li zboží levné, nemá

zákazník velký zájem přecházet na substitut. Při zvolení této strategie je nutné na začátku počítat s velkými počátečními kapitálovými investicemi do technologického zařízení, agresivní tvorbou ceny a počátečními ztrátami při získávání podílu na trhu. Získá-li právě firma postavení nízkých nákladů, vede ji to k velkým ziskům. Poté tyto finanční prostředky může reinvestovat do nové technologie a tím si tak upevnit pozici na trhu. Tento typ strategie je vhodný v prostředí s cenově pružnou poptávkou a bližší dokonalé konkurenci.

- *Diferenciační strategie:* tato strategie spočívá v tom, že cílem je dosažení konkurenční výhody vytvořením nějakého výrobku nebo služby, který je spotřebitelem vnímám z určitého hlediska jako zvláštní, výjimečný nebo unikátní. Především se podnik snaží nabídnout zákazníkovi něco, za co je ochoten více zaplatit např. za design, image značky, technologii aj. Při sledování této strategie podnik přichází na trh s novinkami mezi prvními. Nejčastěji tato strategie je dosažena např. vysokou technologií, vysokou kvalitou, vysokou úrovní servisu a poprodejních služeb. Tato strategie je vhodná v takovém prostředí s cenově nepružnou poptávkou a bližší nedokonalé konkurenci (nejčastěji monopolistická konkurence, oligopol).
- *Strategie Focus:* je zaměřena na uspokojování potřeb omezené skupiny spotřebitelů nebo vyhrazeného segmentu a především ji sledují firmy, které z nějakých důvodů např. limitovaná ekonomická síla, výrobky pouze pro velmi náročné zákazníky aj. nechtějí působit na širším trhu. Tato strategie může být realizována buď prostřednictvím nákladové anebo diferenciační strategie.

2.2. Technické znalosti v konkurenčním prostředí

MEZINÁRODNÍ SYSTÉMOVÉ STANDARDY

Aby mohl podnik obstát na konkrétním trhu a konkurovat tak svými výrobky jako je jeho kvalita, snadná udržitelnost, opravitelnost, ekologické vynaložení odpadu, riziko ohrožení zdraví a života spotřebitele aj. klíčové znaky výrobku, je důležitá samotná znalost a zavedení určitých mezinárodních systémových standardů v oblasti kvality a životního prostředí (environmentálního).

Systémovým standardem se rozumí mezinárodní uznávané normy. V současné době jsou obecnými mezinárodními standardy upraveny:

- systémy managementu kvality (normy řady 9000)
- systémy environmentálního managementu (normy řady 14000)
- systémy bezpečnosti ochrany zdraví při práci (vycházejí z OHSAS 18001)
- systémy managementu bezpečnosti informací (normy ISO/IEC 27001)

Aby mohl podnik obstát v těžké konkurenci, je důležité, aby byl vlastníkem některých certifikátů, které vypovídají, že daný podnik vyrábí kvalitní výrobky, k životnímu prostředí se chová šetrně a management podniku je na vysoké úrovni. Těmi nejdůležitějšími normami jsou:

ČSN EN ISO 9000:2006 Systémy managementu jakosti. Základní principy a slovník. Tato norma vysvětluje podstatu a zásady systému managementu kvality a obsahuje také definice pojmů z okruhu pro systém managementu kvality.

ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu kvality. Požadavky. Rostoucí nároky zákazníků vedou k neustálému zlepšování procesů v podniku. Z normy ISO z řad 9000 se vytvořila norma ISO 9001 (ČSN EN ISO 9001:2009). Obsahuje základní požadavky na systém managementu kvality a slouží jako kritérium posouzení systému managementu kvality. Podstatou této normy je, zda dochází k plnění požadavků a k zlepšení efektivnosti a výkonnosti podniku. Nezabývá se vztahem mezi odběratelem a dodavatelem (vedoucí ke vzniku budoucího partnerství s dodavateli), ale její důležitost je klíčová při samotné kvalitě dodávek. Byla vydána v dubnu 2009, platná od května 2009. Tato norma je certifikační.

ČSN EN ISO 9004:2010 Řízení udržitelného úspěchu organizace. Přístup managementu kvality. Tato norma definuje trvale udržitelný úspěch firmy jako výsledek neustálé spokojenosti zainteresovaných stran, dále poskytuje návod pro neustálé zlepšování výkonnosti firmy a efektivnosti procesů založeném na procesním řízení. Poskytuje také postup pro sebehodnocení silných a slabých stránek firmy, stanovení úrovně vyspělosti firmy a příležitostí pro zlepšování. Tato norma se již opírá o partnerství s dodavateli.

Z toho vyplývá, že mezi těmito normami je značný rozdíl. Norma ISO 9001 vymezuje požadavky na systém managementu kvality, což norma ISO 9004 vymezuje určitý návod systému managementu kvality. Jenže v praxi tato norma je málo využívána, protože se při této normě nevydávají žádné certifikáty, jak je to u normy ISO 9001, ze které stále více podniků

vychází. Při chodu dnešní ekonomiky by měly právě podniky více klást důraz na normu ISO 9004.

ČSN EN ISO 14 001:2005 – Systém environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití. Tato norma představuje požadavky, které jsou kladeny na systém environmentálního managementu. Využívá se při interních aplikacích, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky. Přínosem této certifikace podle normy ČSN EN ISO 14001:2005 představuje: [11]

- zajištění a vylepšení péče o prostředí
- uvědomování si vlastní odpovědnosti
- image podniku
- motivace zaměstnanců
- včasné rozpoznání problémů s prostředím
- více záruk o plnění právních a jiných požadavků
- konkurenční výhody
- nástroj řízení pro vhodné využívání zdrojů

2.3. Vybrané přístupy k posouzení konkurenceschopnosti vybraného podniku

2.3.1. Analýza obecného okolí podniku

PESTLE analýza

Cílem zmapování vnějšího okolí je zjištění, jaké jsou příležitosti a ohrožení, zjištění pravidel soutěže, konkurence, dostupnost zdrojů, možnosti úspěchu aj. Ve vnějším prostředí existují určitá pravidla soutěže dána legislativou státu, jenž určitým způsobem omezuje samotnou činnost podniku. K analýze okolí slouží celá řada metodik. Nejznámější a nejčastěji využívaná je PESTLE analýza, kterou graficky znázorňuje obrázek 1.2. Jednotlivé faktory jsou seskupeny do šesti oblastí:

P – politické faktory: tvoří společenský systém, v němž firmy uskutečňují svou činnost. Systém je dán mocenským přístupem a zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí.

E – ekonomické faktory: vycházejí z ekonomické situace dané země. Tyto faktory zahrnují makroekonomické činitele: nezaměstnanost, tempo růstu ekonomiky, fáze životního cyklu, vývoj HDP, inflace, měnový kurz, výše úrokových sazeb aj.

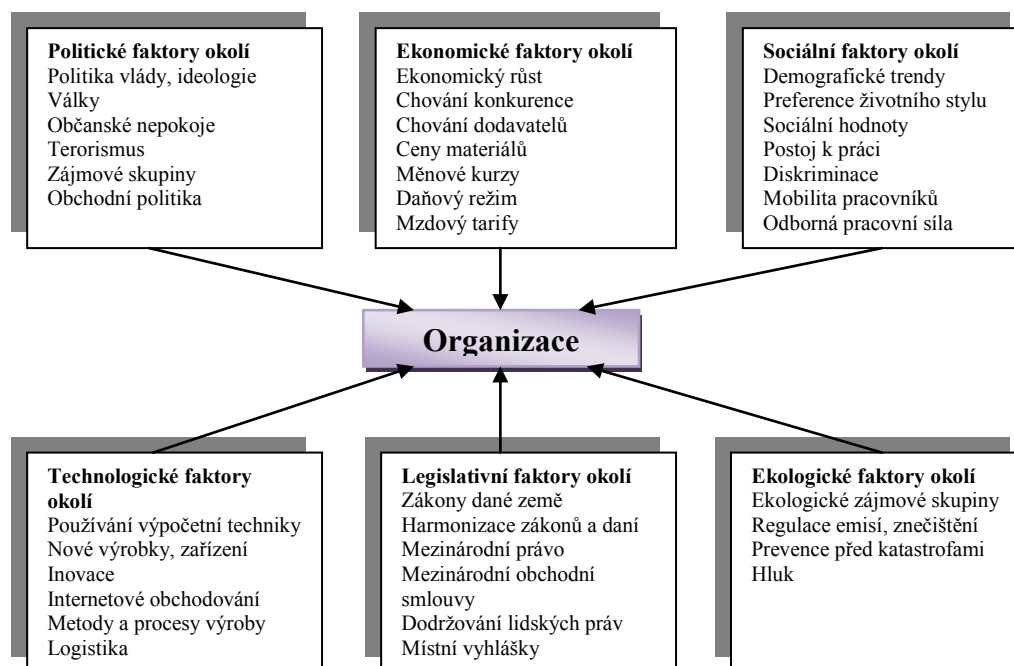
S – sociální faktory: zahrnují strukturu společnosti, sociální skladbu obyvatelstva, způsob života, její zvyky, kulturu aj.

T – technologické faktory: reprezentují inovační potenciál země, tempo vývoje výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií. Investování do technického rozvoje se stává určitou nezbytností.

L – legislativní faktory: souvisejí s legislativními předpisy – antimonopolní zákony, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele aj.

E – ekologické faktory: souvisejí se životním prostředím.

Obr. 1.2 PESTLE analýza



Zdroj: DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy: nejnovější přístupy a trendy, organizační vztahy a chování, jednotlivci, skupiny, týmy, síťové a virtuální organizace, strategické aliance procesní organizování, komunikace a rozhodování, organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

2.3.2. Analýza oborového okolí podniku

PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

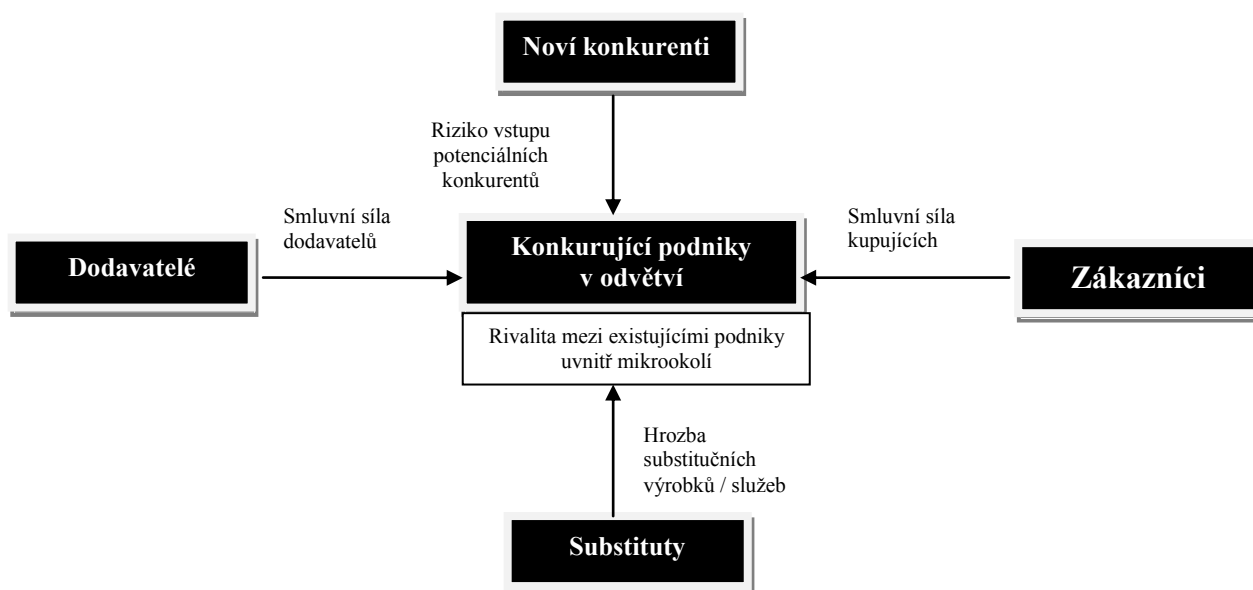
Jednoduchým nástrojem analýzy oborového prostředí podniku je Porterův model pěti konkurenčních sil. Vysvětluje, jak chování a aktivity tržních subjektů ovlivňují ziskovost těchto subjektů. S rostoucí konkurencí se tržní subjekt stává méně ziskový, se slábnoucí konkurencí naopak ziskovost roste. Předpokladem modelu je strategická pozice podniku působící v daném odvětví resp. na určitém trhu, je ovlivněna působením pěti základních činitelů.

Těmi jsou:

- rivalita podniků v rámci odvětví
- hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví
- vyjednávací síla zákazníků
- hrozba substitutů
- vyjednávací síla dodavatelů

Nyní stručně budou charakterizovány jednotlivé hybné síly Porterova modelu konkurenčního prostředí a faktory, které je ovlivňují. Těchto pět sil znázorňuje také následující obrázek 1.3.

Obr. 1.3 Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: LHOTSKÝ, J. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 1. vyd. Computer Press, 2010. 145. S ISBN 978-80-251-3295-1.

1. VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ

Zákazník má vůči dodavateli silnou pozici, a to:

- zákazník je velkým (z hlediska jeho poptávky) nebo významným (např. image, dlouhodobá tradice)
- zákazník může snadno přejít ke konkurenci
- zákazník má k dispozici tržní informace v podobě ceny, nabídky a poptávky (trh je transparentní)
- zákazník je citlivý na změnu ceny (zboží má vysokou cenovou elasticitu poptávky)
- zákazník je nucen minimalizovat svoje náklady
- na trhu je velký počet alternativních nabízejících

2. VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Dodavatelé mají vůči odběrateli silnou pozici především v:

- dodavatel je na daném trhu velkým (z hlediska jeho nabídky) a významným (např. image, dlouhodobá tradice). Síla dodavatele zvyšovat cenu závisí na tom, jak je dodavatel vzdálen volné konkurenci. Čím více je dodavatel vzdálen, tím více je monopolista a tím má větší sílu.
- ze strany dodavatele nemá zákazník informace o tržní situaci na trhu (trh není transparentní)
- zboží má nízkou cenovou elasticitu poptávky
- na trhu operuje nízký počet dodavatelů
- produkt je vysoce diferencovaný⁴

3. HROZBA SUBSTITUTŮ

Zajímavé jsou především substituty, jejichž cena se pohybuje kolem ceny produktů v odvětví. Pokud jsou produkovány v odvětví s vysokou ziskovostí, se změnou na trhu se mohou stát velice nebezpečné. Když se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru k našemu výrobku, je vždy hrozbou pro stávající podnik. Jedním z možných způsobů potírání substitutů je jejich zahrnutí do vlastního sortimentu.

⁴ Nelze jednoduše přejít ke konkurenci vlivem image značky. V případě, že by produkt byl silně diferencován, dodavatelem stanovené ceny jsou příliš vysoké či výrobek nedostatečně kvalitní, by měl podnik nejlépe zvážit, zda by nebylo lepší tento produkt vyrábět levněji a kvalitněji sám.

4. HROZBA VSTUPŮ NOVÝCH KONKURENTŮ

Možnost vstupu nových konkurentů je ovlivněna určitými bariérami vstupu do odvětví, především se jedná o:

- vysoké fixní náklady
- odvětví přirozeného monopolu či s vysokým stupněm státní regulace
- podniky, které mají nákladové výhody
- diferenciací produktu
- obtížnost se napojit na existující distribuční kanály

5. RIVALITA MEZI EXISTUJÍCÍMI KONKURENTY

Jde o rivalitu, soutěžení mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví. Při mapování onoho odvětví je důležité sledovat u konkurentů jejich cenové, produktové a marketingové strategie, mapování jejich slabých a silných stránek. Zde se uvádí šest faktorů, které mohou tento boj ovlivnit.

Patří zde:

- stupeň koncentrace
- diferenciací výrobků
- změna velikosti trhu
- struktura nákladů
- rostoucí výrobní kapacita
- bariéra vstupu

2.3.3. Vybrané ukazatelé finanční analýzy

Finanční analýza představuje jeden z manažerských modelů, který lze aplikovat u firem všech velikostí a jakéhokoliv odvětví. Je významnou součástí podnikového řízení a tedy jedním ze způsobů, jak zhodnotit výkonnost podniku resp. jeho konkurenceschopnost. Jelikož manažerská rozhodnutí se ve firmě dělají neustále, měla by být tato analýza prováděna průběžně a podrobně vyhodnocována nejméně jednou ročně. Základním zdrojem informací pro výpočet ukazatelů je účetnictví. Kvalita vstupních údajů resp. správné a úplné vedení účetnictví, a z něj sestavených účetních výkazů (rozvaha, cash flow, výkaz zisků a ztrát), je závislá samotná kvalita ukazatelů finanční analýzy a její vypovídací schopnost.

Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexní posouzení současné finanční a ekonomické situace společnosti. Nejen, že naznačuje, jaké jsou silné stránky podniku, ale zároveň pomáhá odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření podniku. Výsledky a poznatky slouží především pro tvorbu rozvoje, volbu strategie, plánování peněžních příjmů a výdajů v různých časových horizontech. Závěry finanční analýzy poté slouží nejen pro strategické a taktické investiční a finanční rozhodování, ale i pro informování vlastníků, věřitelů, bank (při rozhodování o poskytnutí úvěru), dodavatelů, zaměstnanců, konkurentů aj.

Prvním klíčovým úkolem manažera je rozbor tzv. horizontální analýzy absolutních ukazatelů, kde se porovnává vývoj minimálně tří za sebou jdoucích období v jednotlivých údajích, např. jak se meziročně vyvíjely výnosy, jednotlivé druhy nákladů, pohledávky, závazky atd. Zhodnocení těchto ukazatelů vytváří určitý signál o jisté nerovnoměrnosti. Následovat musí návrh řešení např. zpětné přezkoumání kalkulací, nastavení cenového limitu pro samotný nákup nebo prodej, organizační a personální opatření ve výrobě či prodeji aj.

Druhým klíčovým úkolem manažera je rozbor tzv. vertikální analýzy absolutních ukazatelů. Při této analýze se posuzují jednotlivé složky majetku kapitálu a také lze provést srovnání struktury majetku firmy s obdobnými firmami stejné velikosti, odvětví, povahy aj.

Mezi významné komponenty při sestavování finanční analýzy jsou poměrové ukazatele vycházející z účetních výkazů. Jsou zaměřeny do všech oblastí výkonnosti podniku. Jejich struktura i uspořádání se mohou lišit podle účelu, ke kterému jsou využívány. Obvykle je dělíme na:

- *ukazatele zadluženosti*
- *ukazatele rentability*
- *ukazatele aktivity*
- *ukazatele likvidity*
- *ukazatele kapitálového trhu*

UKAZATEL ZADLUŽENOSTI [3]

Zadluženost vyjadřuje, jak podnik využívá k financování svých aktivit cizí zdroje, tedy dluh. Příliš vysoký ukazatel podniku nesvědčí a může přivodit i existenční problémy, proto by podnik měl udržovat optimální míru zadluženosti mezi vlastním a cizím kapitálem tzv. kapitálovou strukturu. Má zásadní význam pro zdravý finanční vývoj podniku. Ukazatel zadluženosti se především zaměřuje na oblast dlouhodobého fungování firmy. Vychází

z rozvahových položek, kde je poté zjištěno, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji.

- **podíl vlastních zdrojů na aktivech** vypovídá o výši závazků podniku. Aktiva podniku jsou financována penězi akcionářů. Je považován za jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace. Vysoká hodnota vyjadřuje vysokou stabilitu podniku, naopak nižší hodnota vede k vyššímu riziku úpadku. Hodnota tohoto ukazatele by neměla klesnout pod 30 %.

$$\text{ZADLUŽENOST VLASTNÍHO KAPITÁLU} = \frac{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}} \cdot 100 \quad [\%] \quad (2.1)$$

- **celková zadluženost**, neboli také ukazatel věřitelského rizika. Pokud je hodnota ukazatele vyšší, tak tím vyšší je i zadluženost podniku. U zdravého podniku by měla tato hodnota být v intervalu 50 – 70 %, nad 70 % se považuje za rizikovou.

$$\text{CELKOVÁ ZADLUŽENOST} = \frac{\text{CIZÍ KAPITÁL}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}} \cdot 100 \quad [\%] \quad (2.2)$$

- **úrokové krytí**, udává, kolikrát je zisk podniku vyšší, než jsou jeho úroky. Podnik tak zjišťuje, do jaké míry je ještě únosné dluhové zatížení. Hodnota by měla být vždy vyšší než je 1, optimální je hodnota 3. Pokud je hodnota nižší než 1, podnik nedokáže vydělat ani na úroky, případně, že hodnota je rovna hodnotě 1, podnik vydělává pouze na úroky a vynakládá na ně celý zisk.

$$\text{ÚROKOVÉ ZATÍŽENÍ} = \frac{\text{EBIT}^5}{\text{NÁKLADOVÉ ÚROKY}} \cdot 100 \quad [\%] \quad (2.3)$$

UKAZATEL RENTABILITY [3]

Rentabilita neboli výnosnost je ukazatelem, který poskytuje informace o tom, jaký je poměr mezi finančními prostředky, které nám plynou z našich aktivit a mezi finančními prostředky, jež byly na ně vynaloženy. Tento ukazatel slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti podniku a nalézá slabá místa ve finančním hospodaření. Tento ukazatel vychází z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty.

⁵ EBIT představuje zisk před odečtením úroků a daní. Jeho výpočet se skládá sečtením zisku před zdaněním, z daně z příjmů za běžnou činnost a z nákladových úroků.

- **rentabilita vlastního kapitálu** zjišťuje, zda kapitál přináší dostatečný výnos a zda je kapitál využíván s intenzitou odpovídajícímu investičnímu riziku. Pro investora je klíčové, aby tento ukazatel byl vyšší než úroky, které podnik obdržel při jiné formě investování (např. cenné papíry, termínovaný vklad). Pokud by byla hodnota dlouhodobě nižší než rovna výnosnosti cenných papírů garantovaných státem, investor bude se snažit investovat svůj kapitál výhodněji někde jinde. Tento ukazatel je především zajímavý pro majitele podniku nebo konkurenci. Doporučená hodnota by se měla pohybovat kolem 15%.

$$ROE = \frac{EAT^6}{VLASTNÍ KAPITÁL} \cdot 100 \quad [\%] \quad (2.4)$$

- **rentabilita celkového kapitálu** ukazuje, do jaké míry se daří podniku z dostupných aktiv generovat zisk, tedy vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, její výdělečnou činnost nebo produkční sílu. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je situace pro firmu příznivější. Tento ukazatel také zobrazuje minulou výkonnost pracovníků v podniku. Doporučená hodnota je kolem 9 %.

$$ROA = \frac{EAT}{CELKOVÁ AKTIVA} \cdot 100 \quad [\%] \quad (2.5)$$

- **rentabilita tržeb** tzv. zisková marže, vyjadřuje finanční výkonnost podniku, tedy jakého % dokáže podnik dosahovat zisku při určité úrovni tržeb. Pokud dochází k poklesu, signalizuje to, buď zvýšený objem výnosů, nebo snížení vnitřního finančního potenciálu podniku.

$$ROS = \frac{EBIT}{TRŽBY} \cdot 100 \quad [\%] \quad (2.6)$$

- **rentabilita nákladů** vyjadřuje, kolik zisku firma dosahuje z každé koruny vynaložených nákladů.

$$ROC = 1 - \frac{EAT}{TRŽBY} \cdot 100 \quad [\%] \quad (2.7)$$

UKAZATEL AKTIVITY [13]

Na základě tohoto ukazatele se hodnotí, jak podnik úspěšně hospodaří se svými aktivy, tedy jak je schopen využít svůj majetek. Výsledkem je buď obratovost, tj. počet obrátů za

⁶ EAT představuje zisk po zdanění nebo také čistý zisk podniku (net profit).

určité časové období, nebo doba obrátek (například ve dnech). U obratovosti platí, že s vyšším počtem obrátů je svázáno méně prostředků, tudíž se zvyšuje zisk.

- **obrat aktiv** udává průměrný počet dní, po něž jsou aktiva vázány v podnikání do doby jejich spotřeby. Pokud je ukazatel nižší než průměrná hodnota v oboru, firma hospodáří lépe, než je obvyklé. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v intervalu od 1,6 – 2,9. Jestliže hodnota je menší než 1,5, je nutné prověřit možnosti efektivního snížení celkových aktiv.

$$\text{OBRAT AKTIV} = \frac{\text{TRŽBY}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}} \quad (2.8)$$

- **obrat dlouhodobého majetku** měří efektivnost dlouhodobého majetku.

$$\text{OBRAT DL. MAJETKU} = \frac{\text{TRŽBY}}{\text{DLOUHODOBÝ MAJETEK}} \quad (2.9)$$

- **obrat zásob** udává, kolikrát se během roku každá položka zásob podniku prodá a poté uskladněna. Čím nižší je hodnota tohoto ukazatele ve srovnání s odvětvím, má poté podnik poté přebytné zásoby s nižší nebo nulovou výnosností.

$$\text{OBRAT ZÁSOb} = \frac{\text{TRŽBY}}{\text{ZÁSObY}} \quad (2.10)$$

- **doba obratu zásob** vyjadřuje průměrný počet dní, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje. Hodnota by měla být co nejnižší.

$$\text{DOBA OBRATU ZÁSOb} = \frac{\text{ZÁSObY}}{\text{TRŽBY :360}} \quad (2.11)$$

- **doba splatnosti pohledávek** udává období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých zákazníků.

$$\text{DOBA OBRATU POHLEDÁVEK} = \frac{\text{POHLEDÁVKY}}{\text{TRŽBY :360}} \quad (2.12)$$

- **doba splatnosti závazků** vyjadřuje dobu, která uplyne mezi nákupem zásob a jejich následnou úhradou.

$$\text{DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ} = \frac{\text{ZÁVAZKY}}{\text{TRŽBY} : 360} \quad (2.13)$$

UKAZATEL LIKVIDITY [13]

Tento ukazatel představuje jednu ze základních existenčních podmínek samotného podniku. Aby mohl podnik úspěšně fungovat, musí hradit své závazky. Pojem likvidita vyjadřuje schopnost podniku včas uhradit své závazky. Nedostatečná likvidita může podnik uvrhnout do platební neschopnosti popř. ji dovést až k bankrotu.

- **okamžitá likvidita** vyjadřuje, jak je podnik schopen v okamžiku uhradit své krátkodobé závazky včas. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 0,9 – 1,1. Tato hodnota se používá ve vyspělých tržních ekonomikách, přejato z americké literatury. Za kritickou hodnotu je považována hodnota nižší než 0,2. Pokud podnik nedosahuje předepsaných hodnot, neznamena to, že podnik má finanční problémy. To může být zapříčiněno využití účetních přetahů, kontokorentů aj., které nemusejí být z rozvahy patrné.

$$\text{OKAMŽITÁ LIKVIDITA} = \frac{\text{OBĚŽNÁ AKTIVA} - \text{ZÁSoby}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}} \quad (2.14)$$

- **provozní pohotová likvidita** vyjadřuje určitou pravděpodobnost, že nedojde k finanční tísní v krátké době, které jsou vyvolané obtížemi, jak krýt z provozních příjmů provozní výdaje. Prahovou hodnotou tohoto ukazatele je 1,2.

$$\text{PROVOZNÍ POHOTOVÁ LIKVIDITA} = \frac{\text{KR. POHLEDÁVKY} + \text{KR. FINANČNÍ MAJETEK}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}} \quad (2.15)$$

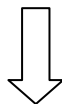
- **běžná likvidita** vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Značí to, kolikrát je firma schopna uspokojit své věřitele v situaci, že by proměnila všechna svá aktiva v daném momentu na hotovost. Čím má ukazatel vyšší hodnotu, tím je lepší platební schopnost podniku. Udávaná hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu od 1,5 – 2,5, někdy je také uváděna hodnota 2. Hodnota nižší než 1 vyjadřuje sníženou likviditu a je nepříznivá pro samotný podnik.

$$\text{BĚŽNÁ LIKVIDITA} = \frac{\text{OBĚŽNÁ AKTIVA}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY} + \text{KRÁTKODOBÉ ÚVĚRY}} \quad (2.16)$$

2.3.4. Bonita a finanční zdraví podniku

SCORINGOVÉ BONITNÍ MODEL Y

Bonita podniku stanovuje stupeň kvality podniku podle sledování výkonnosti a finanční situace daného podniku. K posouzení finanční situace podniku používáme tzv. bonitní modely, v některých literatur označováno také jako scoringové modely. K dosaženým hodnotám jednotlivých poměrových ukazatelů jsou přiřazeny body, kde součet či průměr těchto bodů udává scoringovou známku, ze které se pak usuzuje finanční důvěryhodnost podniku. Nejznámějším scoringovým bonitním modelem je Kralicekův Quicktest, jehož struktura je uvedena v následující tabulce 1.1, která je také následně použita v praktické části. Poté z dosažených výsledků daný podnik hodnotíme takto:



Hodnocení 3 a více bodů: velmi dobrý podnik.

Hodnocení 1 bod a méně: špatný podnik.

Tab. 1.1 Kralicekův Quicktest

Ukazatel	Konstrukce ukazatele	Vyhodnocení	Body
R1	$\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}}$	0,3 a více	4
		0,2 – 0,3	3
		0,1 – 0,2	2
		0,0 – 0,1	1
		0,0 a méně	0
R2	$\frac{\text{Cizí zdroje – krát. finanční majetek}}{\text{nezdaněný Cash Flow}}$	3 a méně	4
		3 - 5	3
		5 -12	2
		12 -30	1
		30 a více	0
R3	$\frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Aktiva}}$	0,15 a více	4
		0,12 – 0,15	3
		0,08 – 0,12	2
		0,00 – 0,08	1
		0,00 a méně	0
R4	$\frac{\text{Nezdaněný Cash Flow}}{\text{Provozní výnosy}}$	0,1 a více	4
		0,08 – 0,1	3
		0,05 – 0,08	2
		0,00 – 0,05	1
		0,00 a méně	0

Zdroj: GRÜNWALD, R.; KORBOVÁ, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

SKÓRE FINANČNÍHO ZDRAVÍ

Aby si podnik udržel konkurenceschopnost na daném trhu, je klíčovým efektem jeho finanční zdraví. Úroveň finančního zdraví podniku lze vyjádřit jako očekávání, do jaké míry bude v budoucnu podnik schopen uhradit krátkodobé závazky včas. Daná úroveň finančního zdraví podniku je ovlivněna samotnou výkonností a finanční pozicí podniku, kterou znázorňuje účetní závěrka. Stupeň finančního zdraví lze také chápat jako míru odolnosti finančních prostředků vůči provozním rizikům za dané finanční situace. Danou úroveň ověřujeme podle úrovně rentability, likvidity, solventnosti. Model finančního zdraví je velice podobný bonitním modelům. Struktura modelu vychází z pěti ukazatelů a to jsou [3]:

- **rentabilita celkového kapitálu** – již vysvětleno v předchozí problematice.
- **rentabilita vlastního kapitálu** – již vysvětleno v předchozí problematice.
- **provozní pohotová likvidita** – již vysvětleno v předchozí problematice.
- **krytí zásob pracovním kapitálem** představuje, jak trvale jsou obracející zásoby kryty dlouhodobým kapitálem.

$$KZPK = \frac{OBĚNÁ \text{ AKTIVA} - \text{Kr.ban.úvěry} - \text{Kr.závazky}}{ZÁSOBY} \quad (2.17)$$

- **krytí čistých dluhů** poměřuje zisk po zdanění a odpisy s dluhy.

$$KČD = \frac{EAT + ODPISY}{CIZÍ \text{ ZDROJE} - REZERVY - \text{Kr.fin.majetek}} \quad (2.18)$$

- **úrokové krytí** již vysvětleno v předchozí problematice.

Míra finančního zdraví vychází z následujícího výpočtu:

$$\text{Skóre finančního zdraví} = 1/6 \cdot (A/a + E/e + L/l + P/p + S/s + U/u)^7$$

⁷ kde A, E, L, P, S, U představují zjištěné hodnoty poměrových ukazatelů; a, e, l, p, s, u jsou zvolené krajní přijatelné hodnoty poměrových ukazatelů. Dané krajní přijatelné hodnoty jsou u zvolených ukazatelů tyto: a, e – výpočtem úroky/úročené dluhy; l hodnotou 1,2; p hodnotou 0,5; s hodnotou 0,3; u hodnotou 5,0.

Pásma finančního zdraví

Podle skóre finančního zdraví se posuzují čtyři segmenty důvěryhodnosti, a to:

Pevné zdraví od 1,5 bodů a více: podnik funguje po všech stránkách, i když je třeba zvolená špatná strategie, ale nedochází ke ztrátě na trhu.

Dobré zdraví od 1,0 – 1,4: podnik se nadále drží i při ztrátě na trhu. Čím blíže je k pevnému zdraví tím, je více odolný proti vnějšímu ohrožení.

Slabší zdraví od 0,5 - 0,9: dochází k provozním potížím (např. při provozní havárii), jenž mohou způsobit mimořádné finanční problémy.

Křehké zdraví od méně 0,5 bodů: podnik je náchylný k finanční tísní i k možnému úpadku.

2.3.5. SWOT analýza

Klíčovým aspektem SWOT analýzy je určení konkurenční výhody důležitých faktorů úspěchu např. nabídka širokého sortimentu, nízká cena produktů, vysoká technologická úroveň a samotná kvalita, dobré jméno podniku, spolehlivost dodavatelů, efektivita distribuční sítě aj. Silné stránky a slabiny se zaměřují na vnitřní prostředí podniku (*mikroprostředí*), přičemž ohrožení a příležitosti se zaměřují na vnější prostředí podniku (*makroprostředí*). SWOT analýza poskytuje podniku podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, pro vytvoření podnikových strategií a cílů. Název SWOT je odvozen z anglického jazyka: S – strengths (silné stránky); W- weaknesses (slabé stránky); O – opportunities (příležitosti); T – threats (ohrožení).

SILNÉ STRÁNKY

Cílem silných stránek je určení priorit tzv. výhod, tak aby byly vytvořeny bariéry pro možnou konkurenci. Především hledáme odpovědi na otázky typu: V čem jsme lepší než ostatní? Jaké máme specifické výhody? Klíčovým faktorem se stává kapitál, který má podnik k dispozici: lidský (*dovednosti, schopnosti pracovníků*), finanční, vyrobený (*infrastruktura, technologie*), sociální (*partnerství s dodavateli*) a přírodní.

SLABÉ STRÁNKY

U slabých stránek je nutné si uvědomit, co může být pro podnik nepříjemné a následně je omezovat. Ptáme se na otázky: Co můžeme dělat lépe? V čem zaostáváme a jaká je naše

zranitelnost? Na co si stěžují zákazníci? V jakých parametrech zaostáváme za konkurencí? V čem jsou naše úzká místa (*kapitál, procesy*) a jak je zlepšit?

PŘÍLEŽITOSTI

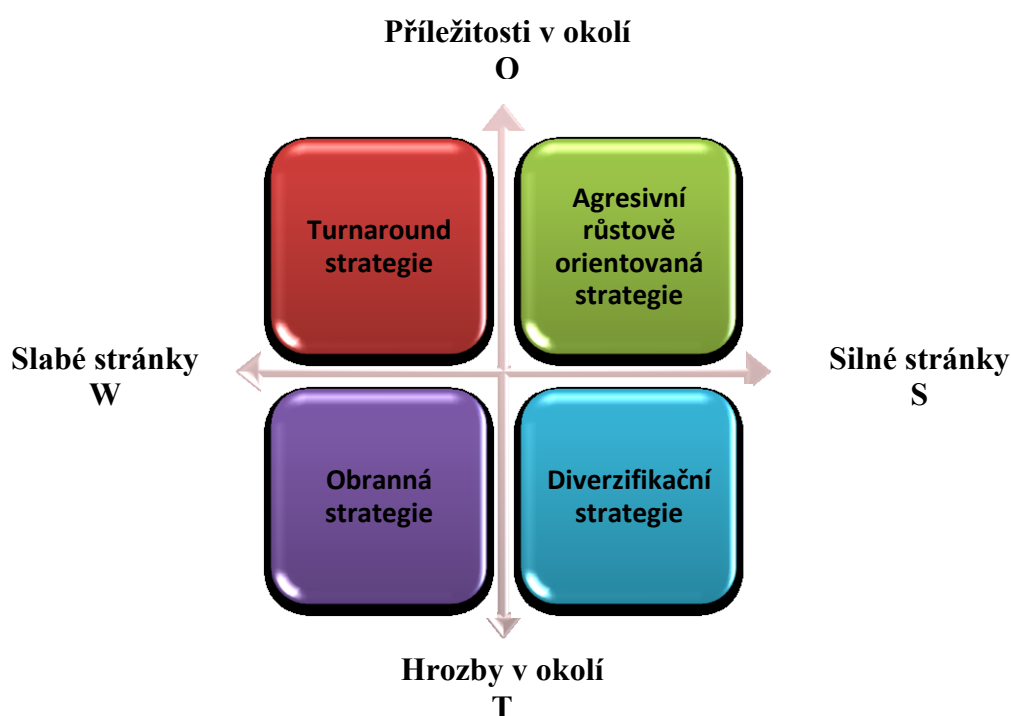
Vždy se snažíme je co maximálně využít. Proto při hledání odpovědí na otázky se ptáme: Co je možné? Co je dosažitelné? Co je pro nás vhodné?

OHROŽENÍ

Největší hrozbou pro každý podnik je vstup nové konkurence do odvětví. U hrozeb hledáme odpovědi na otázky: Co nás může ohrozit z vnějšího prostředí? Na co se máme připravit? Vliv hrozeb musí podnik minimalizovat.

Kombinace příležitostí a hrozeb spolu se silnými a slabými stránkami umožňují při volbě strategické varianty napomáhat, jakou vhodnou strategii je dobré zvolit. Kombinace jednotlivých komponentů jsou zobrazeny v diagramu SWOT analýzy na obrázku 1.4.

Obr. 1.4 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Strategie SO (strategie max- max) představuje, že podnik má silné stránky odpovídající příležitostem a podnik při svém rozhodování volí agresivní růstově orientovanou strategii.

Strategie WO (strategie max – min) vyjadřuje, že dochází k poražení slabých stránek maximalizací příležitostí a v podniku dochází k významným změnám. Tato strategie je vhodná tehdy, jestliže okolí poskytuje dostatek příležitostí a podnik má množství slabých stránek. Aby podnik mohl příležitosti využít, musí své slabiny minimalizovat.

Strategie WT (strategie min – min) je strategií obranou a doporučuje se tehdy, jestliže v podniku převažují slabé stránky a okolní prostředí podnik ohrožuje. Z toho vyplývá, že podnik musí své slabiny a potenciální hrozby minimalizovat.

Strategie ST (strategie min – max) předpokládá, že podnik musí minimalizovat hrozby a maximalizovat silné stránky tzv. včas rozeznat hrozby a s využitím silných stránek. Tato strategie má pak charakter diverzifikační.

2.4. Metodologická východiska

Při posouzení konkurenceschopnosti vybraného podniku se vychází z několika analýz, jako jsou: PESTLE analýza, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýza. Za pomoci PESTLE analýzy a Porterova konkurenčního modelu je rozebráno vnější prostředí podniku, prostřednictvím SWOT analýzy vnitřní prostředí podniku.

V této práci je také posouzena samotná ekonomická situace podniku s konkurujícím si podnikem, jenž působí ve stejném regionu jako vybraná společnost ARMATURY Group, a. s. Daná finanční situace obou podniků vychází ze vzorců poměrových ukazatelů finanční analýzy. Při dosažených výsledcích vybraných poměrových ukazatelů je následně popsána momentální finanční situace těchto podniků.

Tyto výsledky vyplývající z finanční analýzy jsou také použity při zjišťování scoringových bonitních modelů za použití Kralicekova Quicktestu. Na základě tohoto testu je poté zjištěno, v jaké situaci se vybraný podnik nachází. Závěrem je ohodnocení skóre finančního zdraví vybraného podniku. Při tomto zjišťování se opět vychází z finanční analýzy. Ke konkrétním vypočteným poměrovým ukazatelům jsou přiřazeny ke každému z nich určité body. Při jejich sečtení poté dostaneme konečný výsledek, který již znázorňuje danou situaci neboli pásma finančního zdraví, v němž se tento sledovaný podnik nachází.

3. PRAKTICKÁ ČÁST

V této části je v samotném úvodu představena společnost ARMATURY Group, a. s. Při posuzování její konkurenceschopnosti bude aplikována analýza vnějšího a vnitřního podnikatelského prostředí s použitím PESTLE analýzy, Porterova modelu konkurenčních sil a SWOT analýzy. Pomocí výpočtu vybraných ukazatelů finanční analýzy bude posouzena ekonomická stránka společně s jejím konkurentem podnikající ve stejné oblasti. Ze zjištěných výsledků z finanční analýzy se poté stanoví, jakého finančního zdraví dosahuje tato společnost.

3.1. Představení společnosti

Společnost ARMATURY Group, a. s. vznikla jako fúze tří společností a to těmito: Eko. Prima, spol. s. r. o. se sídlem v Brně, kde podíl na základním kapitálu je 33,3 %, Armatury Servis Kravaře, a. s. se sídlem v Krnově s podílem na základním kapitálu 33,3 % a MSA SERVIS, s. r. o. se sídlem v Dolním Benešově, kde podíl základního kapitálu dosahuje také hodnoty 33,3 %. Výroba prvních výrobků byla zahájena 1. 1. 2000. Předmětem podnikání této společnosti je prodej a servis průmyslových armatur, dodávky čerpadel a hutního materiálu. Základní kapitál společnosti činí 501 200 000 Kč. Během několika let svého působení si posílila postavení na domácím trhu. Její podíl na domácím trhu je dnes přes 50 % a tedy má dominantní postavení ve výrobě armatur. Ročně se zhruba vyprodukuje 80 000 armatur, 8 000 dodaných čerpadel a 500 000 položek hutního materiálu. Obrát v loňském roce přesáhl částku 18 379 000 Kč.

Společnost vychází z tradice dlouholeté historie průmyslové výroby v regionu Hlučínska. Hlavní výrobní závod a vedení společnosti se nachází v Dolním Benešově. Tady se vyrábějí stěžejní produkty společnosti. Další provozovna se nachází v Kravařích, kde se nachází oficiální sídlo společnosti. Pro tuto společnost v hlučínském regionu pracuje zhruba 404 zaměstnanců v hlavním pracovním poměru, kde průměrný věk je 38,5 let. Během let došlo k investování na nákup vývojových a konstrukčních technologií, jež vedly k další expanzi. Vznikly nové provozovny na území České republiky např. v Ústí nad Labem nebo v Hranicích. Své zastoupení má také tato společnost v zahraničí. Její pobočky se nacházejí např. v Polsku, ve Slovenské republice a také i v Rusku, který je hlavním zahraničním klientem. Na ruském trhu tato společnost dosahuje 2 %.

Svým zákazníkům tato společnost nabízí širokou škálu svých produktů.

a) produkty armatur zahrnují:

- klapky
- kulové kohouty
- šoupátka
- ventily
- armatury pro energetiku
- armatury pro jadernou energetiku
- hutní a speciální armatury
- ostatní armatury

b) produkty potrubí a příslušenství se zaměřují:

- trubky
- příruby
- tvarovky
- fittinky
- těsnění
- spojovací materiál
- uložení
- prefabrikace potrubí
- hutní materiál

Společnost je výjimečná především, jde-li o speciální armatury. Vyvíjí a vyrábí speciální armatury využívané v nejnáročnějších podmínkách. Společnost také především investuje do nových technologií svařování, což vedlo k vybudování nové průmyslové haly v Dolním Benešově v roce 2007. O rok později dochází k rozšíření nabídky o výrobní hutní armatury a následně v roce 2009 o speciální vysokotlakové armatury pro jaderné elektrárny.

Systém řízení kvality ve společnosti

Kvalita je primární záležitostí celé společnosti. Výroba prochází řízeným procesem popsaných dle požadavků EN ISO 9001:2009 v oboru vývoje, výroby, prodeje a servisu průmyslových armatur, dodávek čerpadel. Společnost je držitelem několika certifikátů: EN ISO 9001:2009, EN ISO 9001:2000 pro slovenský trh, EN ISO 14001:2010 v oblasti ochrany životního prostředí. Vlastní také certifikát ruského státního technického dozoru

ROSTECHNADZOR na dodávky vysokotlakových armatur. Systém řízení jakosti pravidelně audituje společnost TÜV CERT.

Národní strojírenský klastr jako potenciální konkurenční výhoda

Akciová společnost ARMATURY Group, a. s. je členem Národního strojírenského klastru regionálního sdružení navzájem propojených společností, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, firem v příbuzných oborech a přidružených institucí a organizací v oblasti vědecko-výzkumné, výrobní, servisní a ve školství. Spolupráce firem v klastru umožňuje zvýšit počet inovací a export, zvýšit konkurenceschopnost a ekonomický růst firem v klastru, přilákat atraktivní investice a podpořit výzkumnou základnu v daném regionu. Klastr má 47 členů.

3.2. Analýza obecného okolí podniku

PESTLE analýza

V této části budou rozebrány jednotlivé vlivy vnějšího prostředí, jak na uvedenou společnost ARMATURY Group, a. s. se projevují a to za pomoci PESTLE analýzy. Zmapováno je několik důležitých faktorů vnějšího prostředí a to z pohledu politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a ekologického.

POLITICKÉ FAKTORY

Samotný vývoj politické situace v České republice ovlivňuje průmyslové odvětví. Klíčovým faktorem je také pozice dané politické strany, která vyhrála ve volbách. Pravicové strany spíše rozvíjejí, levicové naopak utlumují průmyslové odvětví. Vláda a také především Ministerstvo průmyslu a obchodu se snaží podporovat průmyslové podniky různými programy jako je např. *operační program Podnikání a inovace 2007 – 2013 (OPPI)*, který se zaměřuje na zvýšení konkurenceschopnosti sektoru průmyslu a podnikání, udržení přitažlivosti České republiky a jejích regionů a měst pro investory, na podporu inovací, urychlené zavádění výsledků výzkumu a vývoje do výrobní sféry aj.; *operační program Průmysl a podnikání (OPPP)* zajišťuje komplexní podporu malého a středního podnikání nebo *rámcový program Konkurenceschopnost a inovace (CIP) 2007 – 2013* je evropským programem zaměřeným na podporu inovací včetně ekoinovací, podnikání, informačních a

komunikačních technologií a energetiky. V roce 2010 Ministerstvo průmyslu a obchodu na rozvoj průmyslových podniků vyčlenilo částku 7,1 mld Kč.

EKONOMICKÉ FAKTORY

Mezi klíčové ekonomické faktory, které mají vliv na fungování podniku, nebo její poptávku po produktech jsou tyto:

- míra inflace
- růst mezd
- tempo růstu HDP
- měnový kurz
- nezaměstnanost

Míra inflace

V České republice se inflace již dva roky udržuje na nízké úrovni. K největšímu nárůstu došlo v roce 2008, kdy byla inflace 6,3 %. V tomto období se jasně projevila celosvětová krize, která ovlivnila chod celého hospodářství. Největší podíl na této akceleraci byly ceny zemního plynu a sezónní dovolené. Zásahem fiskální politiky a monetaristů došlo k růstu regulovaných cen a k tlumení ekonomické aktivity, což vedlo k mírnému oživení ekonomiky. Následující tabulka 1.2 znázorňuje vývoj inflace v jednotlivých letech.

Tab. 1.2 Vývoj míry inflace

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Inflace v %	1,9	2,5	2,8	6,3	1	1,5

Zdroj: Český statistický úřad⁸

Růst mezd

V Moravskoslezském kraji patří strojírenský průmysl za jeden z klíčových faktorů ovlivňující sociální strukturu obyvatelstva. Průmysl obecně je významné odvětví a podíl na českém hospodářství je 35 %. Mzdy ve strojírenském průmyslu rostly oproti mzdám v roce 2008, a to v průměru o 2,69 %. Průměrná hrubá mzda v České republice je 23 951 Kč, přičemž průměrná hrubá mzda Moravskoslezského kraje činí 22 042 Kč. Růst mezd se ovšem

⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2011. cit [2011-04-04]. Dostupné z [www: <http://http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ekonomika/>](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ekonomika/).

v jednotlivých krajích zcela liší. Moravskoslezský kraj je ovlivněn především působností řadou velkých strojírenských firem. Následující tabulka 1.3 znázorňuje vývoj průměrné hrubé mzdy s celkovým počtem průmyslových podniků v Moravskoslezském kraji.

Tab. 1.3 Vývoj růstu mezd ve strojírenském průmyslu

Rok	2006	2007	2008	2009
Průměrný počet průmyslových podniků	208	225	238	245
Průměrná hrubá měsíční nominální mzda (Kč, podniky s 20 a více zaměstnanci)	18 709	20 059	21 464	22 042

Zdroj: Český statistický úřad⁹

Tempo růstu HDP

Největší rozkvět českého hospodářství nastal v roce 2006 a 2007, kde hodnota tempa růstu HDP přesáhla 6% hranici. V roce 2008 se světová krize dotkla i naší ekonomiky, kdy došlo k poklesu HDP. Naplno se tato krize projevila v následujícím roce, kdy hodnota HDP se pohybovala v záporných hodnotách. Došlo k následnému celkovému poklesu výkonnosti české ekonomiky. Následkem byl pokles produktivity práce, nárůst nezaměstnanosti aj. faktorů. Rok 2010 už přináší kladný nárůst HDP a pomalé ožívání české ekonomiky, což také zobrazuje tabulka 1.4.

Tab. 1.4 Vývoj tempa růstu HDP

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
HDP v %	6,8	6,1	2,5	-4,1	2,4

Zdroj: Český statistický úřad¹⁰

Měnový kurz

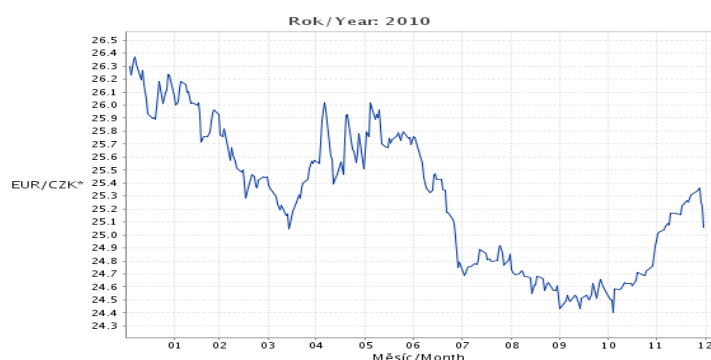
Společnost ARMATURY Group, a. s. nepůsobí pouze na domácím trhu, ale také i na zahraničním. Jak znázorňuje graf 1.2, již několik let má export rostoucí bilanci. Především se

⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2011. cit [2011-04-04]. Dostupné z www: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ekonomika/>.

¹⁰ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2011. cit [2011-04-04]. Dostupné z www: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ekonomika/>.

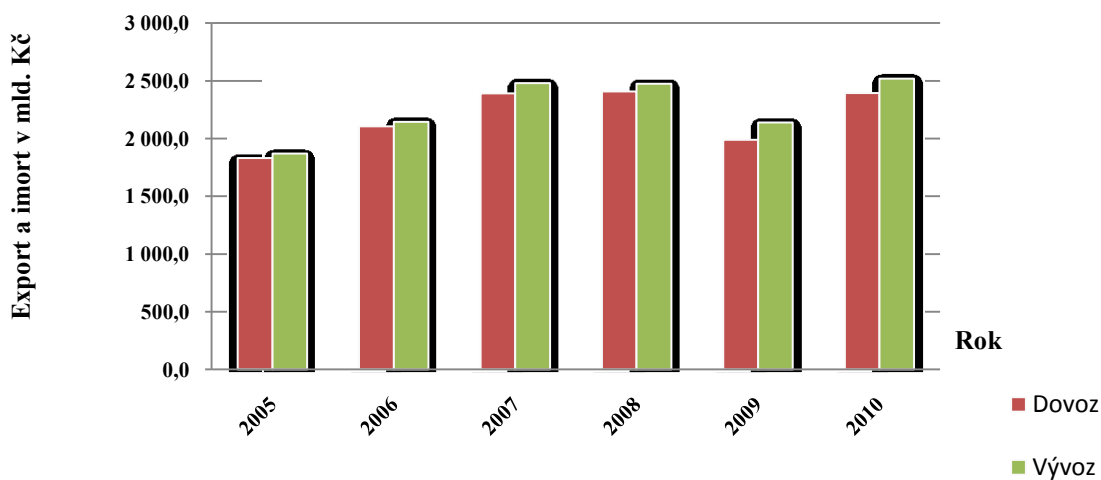
daří exportu strojů a dopravních prostředků v České republice. Nejrychleji roste český export do dynamicky rostoucích zemí Asie, ale také do Brazílie, Mexika či Jihoafrické republiky. Paradoxem je, že růst byl ovlivněn posilováním české koruny na trhu. Čím je silnější česká koruna, tím víc oslabuje samotnou konkurenceschopnost exportérů a podražuje zahraničním investorům pobyt v České republice. Pozitivně působí na výši cen produktů, které jsou dováženy, ale pro malé podniky to má negativní dopad, protože s těmito výrobky si konkurují.

Graf 1.1 Devizový trh CZK/EUR



Zdroj: Česká národní banka¹¹

Graf 1.2 Vývoj exportu a importu



Zdroj: Český statistický úřad¹²

¹¹ ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA [online]. 2011. [cit. 2011-04-04]. Dostupné z www: <<http://www.cnb.cz/>>.

¹² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2011. cit [2011-04-04]. Dostupné z www: <http://http://http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zahranicni_obchod_ekon/>.

Nezaměstnanost

Celková nezaměstnanost České republiky za únor 2011 je 9,6 %. V důsledku celosvětové krize nezaměstnanost od roku 2009 rapidně roste. Nejvyšší hodnota byla v lednu 2011 a to na 9,7% hranici, což v následujícím měsíci tato hodnota již má klesající charakter. Společnost ARMATURY Group, a. s. se nachází v Moravskoslezském kraji, který svým zaměřením na těžký a strojírenský průmysl se tradičně potýká s nejvyšší nezaměstnaností. Od roku 2009 se pohybuje nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji přes 12 %.

Tab. 1.5 Míra nezaměstnanosti Moravskoslezského kraje

	2006	2007	2008	2009	2010
Míra registrované nezaměstnanosti celkem v % (k 31. 12.)	12,58	9,62	8,49	12,14	12,36

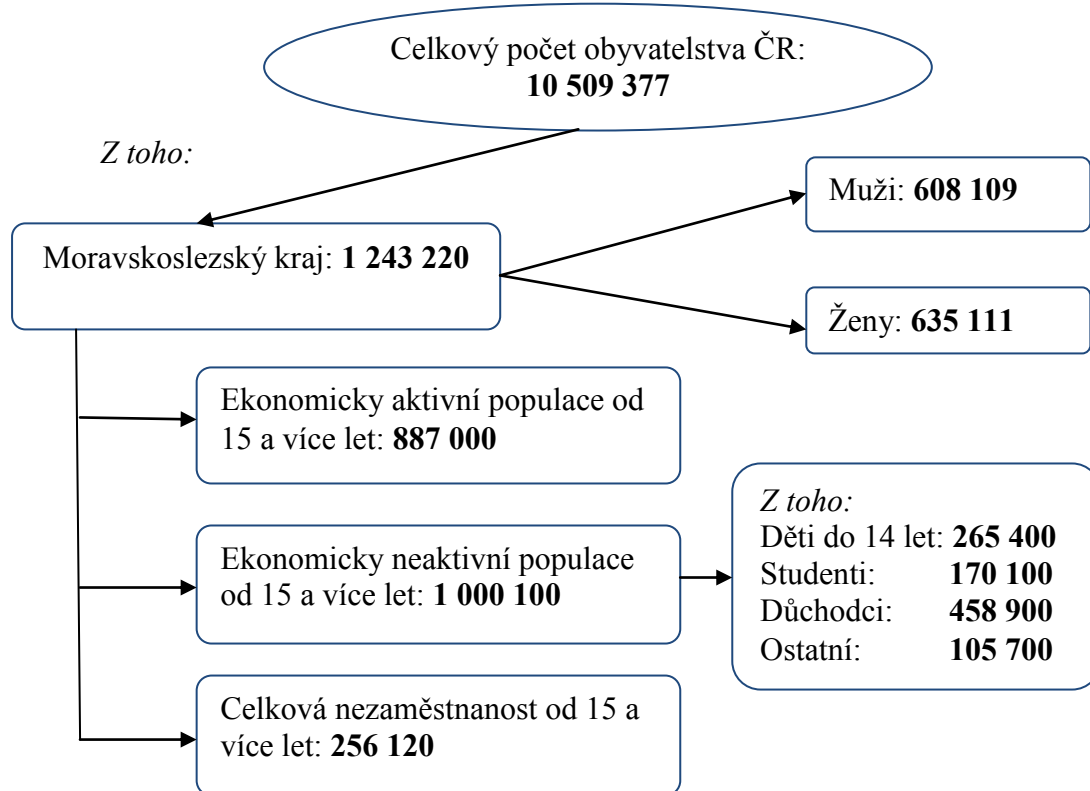
Zdroj: Český statistický úřad¹³

SOCIÁLNÍ FAKTORY

Tento faktor se soustřeďuje na demografii obyvatel, sociální strukturu obyvatel, úroveň vzdělání, životního stylu apod. V ČR žije 10 509 377, z toho 1 243 220 obyvatel v Moravskoslezském kraji. Strukturu obyvatelstva vyjadřuje následující obrázek 1.5. Tento kraj patří mezi třetí nejlidnatější kraj v této zemi. Zahrnuje 299 obcí a měst. Dolní Benešov má 4 240 obyvatel s celkovou rozlohou 1 074 ha. Ve městě působí řada firem. Nejvíce je zde zastoupen strojírenský průmysl, potravinářský průmysl a chov ryb. Okolí podniku je ovlivněno hodnotovou stupnicí a postojem lidí. Samotná společnost klade velký důraz na odbornost a vzdělanost svých zaměstnanců. Odborná znalost zaměstnanců může být ovlivněna také působností vysokých škol v tomto kraji: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ostravská univerzita, Vysoká škola podnikání nebo Slezská univerzita v Opavě. Graf 1.3 zobrazuje, jaká je dosažená úroveň vzdělanosti v tomto kraji. Nejpočetnější skupinou jsou lidé s řemeslným vzděláním, což napomáhá této společnosti zaměstnat kvalifikované pracovníky pro obsluhu strojů a zařízení, opraváře, svářeče a jiné řemeslníky.

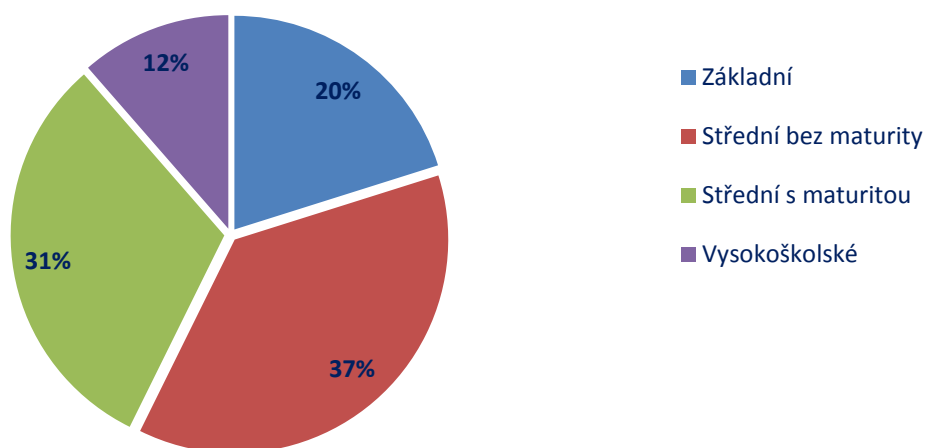
¹³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2011. cit [2011-04-04]. Dostupné z [www: <http:// http:// http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast1/prace?opendocument&kraj=xt&ebe/>](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast1/prace?opendocument&kraj=xt&ebe/).

Obr. 1.5 Struktura obyvatelstva Moravskoslezského kraje



Zdroj: Český statistický úřad Moravskoslezského kraje¹⁴

Graf 1.3 Dosažené vzdělání Moravskoslezského kraje



Zdroj: Český statistický úřad¹⁵

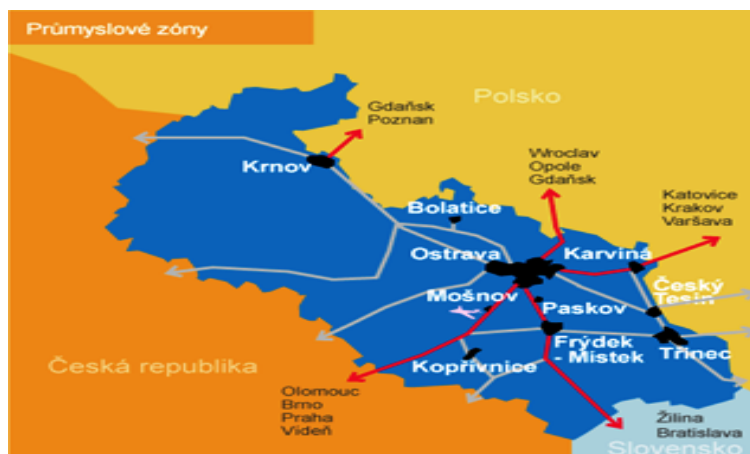
¹⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2011. cit [2011-05-04]. Dostupné z www: <<http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home> />.

¹⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2011. cit [2011-05-04]. Dostupné z www: <<http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home> />.

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Obecně vývoj technologií v jednotlivých oblastech podnikání se neustále vyvíjí. Tento faktor souvisí s vývojem materiálu, novými vynálezy, procesy, inovacemi technologie aj. Vývoj technologií jde ve všech oblastech neuvěřitelně dopředu. Hlavním strategickým záměrem společnosti ARMATURY Group, a. s. je neustálá inovace její technologie. Společnost je vybavena moderním zařízením, které na ploše o rozměru 14 000 m² představuje spolehlivou výrobní základnu a ke své výrobě využívá špičkovou technologii. Svým obchodním partnerům poskytuje komplexní sofistikované řešení jejich dodávek. Společnost také klade význam na certifikaci, jak v oblasti kvality tak také v oblasti životního prostředí. Jak již bylo řečeno, tento kraj je klíčovým pro průmyslové odvětví. Nachází se zde dostatečné množství průmyslových zón. Průměrná obsazenost průmyslových zón v tomto kraji je 74 %. Mezi nejúspěšnější průmyslové zóny patří průmyslová zóna v Karviné – Novém Poli a Kopřivnici, kde se nachází největší počet investorů. Plně obsazena je lokalita Krnova – Červený Dvůr. Úspěšnou zónou se také stává lokalita Bolatic, která je z větší poloviny obsazena menšími podnikatelskými subjekty. Strategickou průmyslovou zónou se stávají Nošovice. Následující obrázek 1.5 znázorňuje výskyt průmyslových zón v Moravskoslezském kraji.

Obr. 1.6 Průmyslové zóny Moravskoslezského kraje



Zdroj: Hlavní průmyslové zóny Moravskoslezského kraje¹⁶

¹⁶ PRŮMYSLOVÉ ZÓNY [online]. 2011. cit [2011-05-04]. Dostupné z [www <http://podnikatel.krmoavskoslezsky.cz/prumyslove_zony.html>](http://podnikatel.krmoavskoslezsky.cz/prumyslove_zony.html).

LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Legislativa a jiné zákony výrazným způsobem ovlivňují provoz jednotlivých podniků. Mezi významnými faktory ve strojírenském průmyslu je související legislativa:

Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 59/1998 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 62/2000 Sb., o některých opatřeních při vývozu nebo dovozu výrobků a o licenčním řízení a o změně některých zákonů.

Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů.

Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 13/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

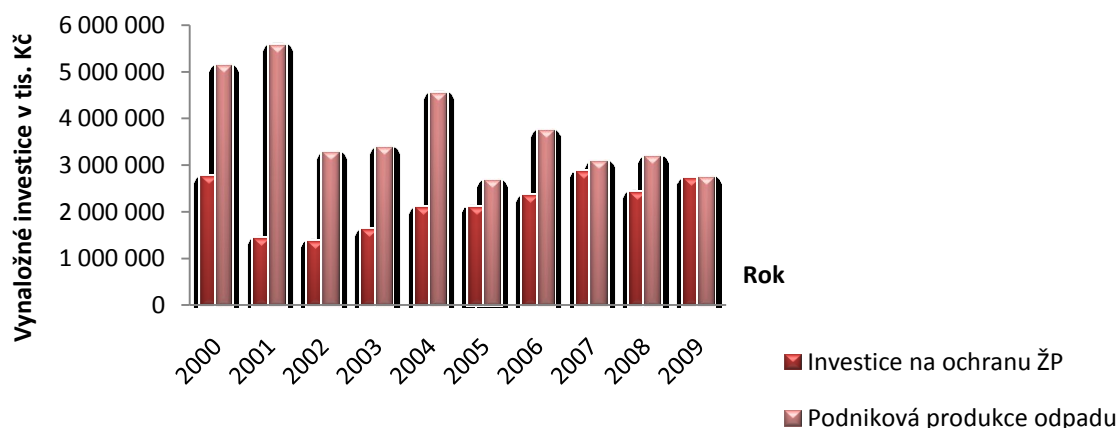
Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

EKOLOGICKÉ FAKTORY

Průmyslové podniky jsou v současné době nuceny se zabývat environmentální politikou. Hlavní ekologické vlivy, kterými výrobní podnik ovlivňuje životní prostředí lze rozdělit do dvou skupin, a to na vlivy pasivní a vlivy dynamické. Pasivní vlivy vedou k odčerpávání zdrojů a tím k narušení ekosystému v dané oblasti. Dynamické vlivy, ty souvisejí s provozem výrobního podniku. Jakýkoliv výrobní podnik, a tedy i podnik ve strojírenském odvětví se stává místem realizace lidské činnosti. Výsledkem jsou poté výstupy zahrnující hlavní a vedlejší produkty a též výstupy nechtěné – nepotřebné produkty neboli odpad. Vláda se snaží tlačit na průmyslové podniky tím, aby efektivněji vynakládaly s odpady a aby to bylo co nejšetrnější k životnímu prostředí. Nejhuře zasaženou oblastí je Moravskoslezský kraj. Tato problematika se neustále řeší. Následující graf 1.4 znázorňuje, kolik je ročně investováno do životního prostředí Moravskoslezského kraje.

Graf 1.4 Vynaložené investice na životní prostředí



Zdroj: Český statistický úřad¹⁷

Z tohoto grafu lze usuzovat, že investice na podporu životního prostředí neustále rostou v tomto kraji. Podniková produkce odpadu se naopak snižuje, což je velice pozitivní faktor. V roce 2000 bylo investováno 2 733 440 000 Kč a produkce podnikového odpadu byla 5 122 007 000 tun. V roce 2009 prudce došlo ke snížení podnikového odpadu a to na hodnotu 2 714 955 000 t, přičemž celkově bylo do životního prostředí investováno 2 698 577 000 Kč. Nejen snaha vlády, ale také průmyslových podniků vede k pomalému zlepšování životního prostředí v Moravskoslezském kraji. Co se týče samotného podniku ARMATURY Group, a. s. vlastní certifikáty z oblasti environmentální politiky a to ISO z řad 14 000. Česká legislativa z oblasti životního prostředí stěžejně nezasahuje na tento podnik, ale samozřejmě jako jsou zákony o odpadech, o ochraně ovzduší aj. musí je tato společnost respektovat.

Prostřednictvím této analýzy byly vymezeny jednotlivé faktory – politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické, které mohou danou společnost, jak pozitivně tak negativně ovlivňovat. Z negativního hlediska jsou to faktory politické a ekonomické a to hlavně vítězství politické strany a posilování české koruny, protože společnost ARMATURY Group, a. s. podniká v průmyslovém odvětví – ve výrobě armatur a následně svou produkcí vyváží na zahraniční trhy. Pozitivní stránkou jsou sociální a technologické faktory, kde odbornost populace vede ke zlepšování kvality produkce, protože kvalifikovaní zaměstnanci jsou na správném místě, s tím také souvisí vysoká úroveň používané technologie v této společnosti. Společnost ARMATURY Group, a. s. samozřejmě

¹⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2011 cit [2011-05-04]. Dostupné z [www: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/zivotni_prostredi-xt>](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/zivotni_prostredi-xt).

musí dodržovat českou legislativu a její zákony vyplývající z průmyslové činnosti, a co se týče ekologického faktoru tak ten je spíše neutrální, jelikož tato společnost se přímo nepodílí na znečišťování ovzduší.

3.3. Analýza oborového okolí podniku

PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

V této kapitole vztahující se k oborovému okolí podniku budou zjišťovány relevantní vlivy na daný podnik z pohledu konkrétního podnikatelského prostředí, ve kterém společnost má své působení.

UYJEDNÁVÁJÍCÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ

V každé oblasti úspěšného podnikání v rozvoji svých podnikatelských aktivit je klíčovým bodem nalezení odpovědi na otázku: ***Kdo je naším zákazníkem?*** Bohužel na daném trhu, ve kterém operuje daný podnik, není sám, a proto je důležité hledat odpovědi také na otázku: ***Kdo je zákazníkem mého konkurenta a z jakého důvodu nakupuje u něj a ne u mě?*** Prioritou není jenom se zajímat o dosavadní zákazníky, ale podnik by se měl také především zajímat tzv. o ty potencionální zákazníky, které v budoucnu dokáže upoutat a získat.

Vyjednávací síla zákazníků ve společnosti ARMATURY Group, a. s. je velká. Daná společnost na trhu s armaturami neoperuje sama a má na výběr z mnoha jiných podniků v tomto odvětví. I svými požadavky na kvalitu, cenu, profesionální (i osobní) přístup hraje velkou roli při výběru konkrétního dodavatele. Konkurence je na vysoké úrovni, kde z pozice podniků se jedná o nelítostný souboj získání zákazníka, ale z pozice zákazníka jde o široký výběr dodavatelů. Tím, že podnik se snaží získat co nejatraktivnější zakázku, si díky zákazníkovi, který mu poskytuje reference si tak vybudovává dobré jméno na trhu a tedy určitou konkurenční výhodu.

Základníci společnosti ARMATURY Group, a. s. jsou především velké a významné společnosti na území České republiky a to v tomto odvětví:

- ***klasická a jaderná energetika:*** Alstom Power s. r. o., ČEZ a. s. – jaderná elektrárna Dukovany, ČKD Praha holding, a. s., Dalkia Česká republika a. s., EKOL s. r. o., Energetika Vítkovice.

- **chemie a petrochemie:** ABB Lummus Global s. r. o., Česká rafinérská a. s., Deza a. s., Euromont Group a. s., Hexion Speciality Chemicals a. s., Cheming a. s., Chemopetrol a. s., Kaučuk a. s., R&M Unimontex s. r. o.
- **hutnictví a těžební průmysl:** Mittal Steel Ostrava a. s., Třinecké železářny a. s., U. S. Steel Košice s. r. o., Vítkovice Machinery Group, a. s.
- **plynárenství:** Jihočeská plynárenská a. s., Linde Vítkovice a. s., Moravský Plynostav a. s., Plynostav Pardubice holding a. s., Pražská plynárenská a. s., Severomoravská plynárenská a. s., Západočeská plynárenská a. s.
- **vodárenství:** Aqua – Styl spol. s. r. o., Aquatech s. r. o., Femax – Engineering s. r. o., Fortex – AGS a. s., Hakov a. s., Medmes spol. s. r. o., Va Tech Wabag Brno s. r. o., Wambex, spol. s. r. o.

Společnost ARMATURY Group, a. s. má zákazníky nejen po celém území České republiky, ale také v zahraničí např. ve Slovenské republice, Rusku, Ukrajině, Bělorusku, Norsku, Rumunsku, Německu, Bulharsku, Nizozemí, Litvě nebo Indii.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Společnost ARMATURY Group, a. s. byla založena v roce 2000 a mezitím si dostatečně vytvořila vyvinutý a ustálený vztahový kapitál se svými dodavateli. Spolupracuje s velkou řadou dodavatelů, od kterých odebírá materiál. Společnost si vybírá dodavatele podle určitých kritérií, jako jsou: poskytování služeb a servisu, kvalita dodávek a jejich ceny, spolehlivost a inovativnost daného dodavatele, vzdálenost, zavedené certifikáty aj. Vyjednávací síla dodavatelů je nízká, protože na trhu s armaturami působí celá řada zprostředkovatelů. Poskytují tak svým odběratelům různé typy slev např. v podobě množstevních slev, obchodních slev, sezónních slev, hotovostních slev nebo propagačních.

Celkový počet dodavatelů této společnosti se pohybuje kolem 1 500. Své dodavatele má také i v zahraničí.

HROZBA SUBSTITUTŮ

Pro výrobu armatur neexistuje žádný substitut a tedy žádná hrozba.

HROZBA VSTUPŮ NOVÝCH KONKURENTŮ

Pro nové podniky, které by měly zájem operovat na trhu ve výrobě armatur, vznikají určité bariéry: především dlouholetá tradice již zaběhlých podniků, dlouhodobé působení na trhu armatur, získání konkrétních zákazníků během svého působení aj. Většinou jde o velké společnosti s právní formou akciové společnosti, a z toho také vyplývá i finanční bariéra pro možný vstup. Případný vstup pro nového výrobce bude velice obtížný.

RIVALITA MEZI EXISTUJÍCÍMI KONKURENTY

Je poměrně složité identifikovat relevantní konkurenci společnosti ARMATURY Group, a. s., jelikož neexistuje nějaký centrální registr podniků, které v tomto sektoru podnikají. Na území České republiky existuje celá řada podniků, které se zabývají průmyslovými armaturami. Některé podniky se specifikují na zprostředkovatelskou činnost, někteří vyrábějí malé průmyslové armatury, jiní se zaměřují na velké průmyslové armatury. Společnost ARMATURY Group, a. s. je specifická výrobou malých a velkých armatur. Na území České republiky se nachází pouze několik těchto společností, které se zabývají výrobou malých a velkých armatur. Těmito společnostmi jsou:

ARAKO, spol. s r. o.: *Opava, Hvězdoslavova 18 (www.arako.cz)*

Armaturka Krnov, a. s.: *Krnov, Bruntálská 2313/5 (www.armaturkakrnov.cz)*

M.S.A., a. s.: *Dolní Benešov, Hlučínská 41 (www.msa.cz)*

MOSTRO, a. s.: *Praha 4 – Modřany, Komořanská 1900/63 (www.modrany.cz)*

Tab. 1.7 Srovnání konkurence v odvětví

Název společnosti	Vznik	Lokalita	Kraj	Základní kapitál	Počet zaměstnanců	Podíl na trhu
ARMATURY Group, a. s.	1.1.2000	Dolní Benešov	Moravskoslezský	501 200 000	404	přes 50 %
Armaturka Krnov, a. s.	1.10.1992	Krnov	Moravskoslezský	60 000 000	100	neuveďeno
M.S.A., a. s.	1.1.1992	Dolní Benešov	Moravskoslezský	23 019 480	586	11%
MOSTRO, a. s.	1.1.1991	Praha	Praha - hlavní město	160 000 000	199	neuveďeno

Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny zmiňované společnosti se věnují výrobou malých a velkých armatur, obchodním činností, dodávkám a instalacím. Po prozkoumání internetových stránek je nutné konstatovat, že naprostá většina z nich nemá příliš profesionální prezentace své společnosti a

působí na zákazníka zcela chabě. Internetové stránky společnosti ARMATURY Group, a. s. a M. S. A, a. s., lze označit za kvalitně zpracované. Pro zákazníka působí příjemně, vyhledávání informací je velmi snadné a dostupné. Internetové stránky společností Armaturka Krnov, a. s. a MOSTRO, a. s. bych ohodnotila za uspokojivé, jelikož informace jsou nepřehledné, některé jsou nedostupné, ačkoliv ze zákona o akciových společnostech by měly být zveřejněny, a celkový dojem tak nepůsobí příjemně. I takové kvalitně zpracované internetové stránky, se mohou stát z hlediska propagace na internetových portálech za jednu z konkurenčních výhod. Jak je vidět dominantním podnikem, ač nejmladším, je společnost ARMATURY Group, a. s. Největším konkurentem pro tuto společnost je společnost M. S. A., a. s. Tato společnost má o mnoho menší sortiment než ARMATURY Group, a. s., ale svou dlouhodobou tradicí si vydobyla dobré jméno ve světě se špičkovou kvalitou a samotným servisem.

Na základě Porterova modelu konkurenčního prostředí byly rozebrány jednotlivé faktory – zákazníci, dodavatelé, substituty, nová konkurence a rivalita v daném odvětví. Nejdůležitější roli vždy hraje stávající zákazník, jehož vyjednávací síla je značná. Oproti tomu, vliv dodavatelů není příliš vysoký, protože na trhu s výrobou armatur existuje řada dodavatelů a jiných zprostředkovatelů, z nichž si odběratel (zákazník) může následně vybírat. Pro každý podnik je hrozba nově vstupujícího podniku na konkrétní trh, v případě trhu s výrobou armatur, je vstup pro nové podnikatelské subjekty nesnadný. Existují zde možné bariéry a to v podobě dlouholeté historie, dlouhodobé působnosti nebo z finančního hlediska. Z hlediska substitutů pro trh s výrobou armatur neexistují.

3.4. Vyhodnocení výsledků finanční analýzy společnosti ARMATURY Group a. s.

Předmětem této kapitoly je zhodnocení ekonomické situace a finančního hospodaření společnosti ARMATURY Group a. s. prostřednictvím účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisku a ztrát za rok 2009. Jak bylo již řečeno, největším konkurentem pro tuto společnost je společnost M. S. A., a. s. sídlící také v Dolním Benešově. Obě tyto společnosti se zaměřují na výrobu malých a velkých armatur, a proto jsem se rozhodla, že provedu porovnání těchto dvou společností z hlediska finančního hospodaření pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Účetní výkazy těchto společností jsou uvedeny v příloze č. 5, 6, 7, 8.

UKAZATEL ZADLUŽENOSTI

Tento ukazatel poukazuje na to, jaký vztah je mezi cizími a vlastními zdroji. Podle struktury zdrojů lze zjistit současnou finanční stabilitu těchto společností. Ve společnosti ARMATURY Group, a. s. cizí zdroje tvoří z celkových pasiv více jak 31 %, zatímco ve společnosti M. S. A. a. s. cizí zdroje tvoří z celkových pasiv více jak 79 %.

Tab. 1.7 Ukazatel zadluženosti

Ukazatel ZADLUŽENOSTI	Vzorec	ROK 2009	
		ARMATURY Group, a. s.	M. S. A., a. s.
Zadluženost vlastního kapitálu	(2.1)	68,39%	20,26 %
Celková zadluženost	(2.2)	31,61%	79,64 %
Úrokové krytí	(2.3)	5,62	2,18

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu, neboli také koeficient samofinancování by měl mít vysokou hodnotu, protože tak se naskytují lepší možnosti financování pro daný podnik. U společnosti ARMATURY Group, a. s. tato hodnota je velice pozitivní, ale hodnota u společnosti M. S. A. a. s. je nepříznivá. Úrokové krytí by mělo mít vyšší hodnotu než 1. U společnosti ARMATURY Group, a. s. dosahuje hodnota 5,62 a tedy lze usuzovat, že má velice dobrou finanční situaci, společnost M. S. A. a. s. dosahuje nižší hodnoty než konkurent a to hodnoty 2,18. Přesto finanční situace této společnosti je příznivá.

UKAZATEL RENTABILITY

Rentabilita udává, jak je podnik schopen dosahovat zisku, nejlépe co nevyššího. V následující tabulce 1.8 jsou uvedeny výsledné hodnoty vybraných ukazatelů rentability společnosti ARMATURY Group, a. s. a M. S. A. a. s. za rok 2009.

Výsledky tohoto ukazatele jsou u obou společností rozdílné. Hodnota rentability vlastního kapitálu je 2,14 % u společnosti ARMATURY Group, a. s., zatímco hodnota u konkurenta činí 20,14 %. Kapitál ve společnosti M. S. A. a. s., který vlastníci vložili je zhodnocen, ale u společnosti ARMATURY Group, a. s. je kapitál znehodnocován viz tabulka.

Tab. 1.8 Ukazatel rentability

Ukazatel RENTABILITY	Vzorec	ROK 2009	
		ARMATURY Group, a. s.	M. S. A., a. s.
ROE	(2.4)	2,14 %	20,14 %
ROA	(2.5)	1,46 %	4,08 %
ROS	(2.6)	2,04 %	7,33 %
Rentabilita nákladů	(2.7)	98,5 %	97,11 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota rentability aktivit u společnosti ARMATURY Group, a. s. je 1,46 % a u společnosti M. S. A. a. s. je tato hodnota 4,08 %. Hodnota u obou společností je nízká. Optimální hodnota se doporučuje kolem 9 %. Společnost ARMATURY Group, a. s. produkuje zisk při úrovni tržeb 2,04 %, zatímco společnost M. S. A. a. s. dosahuje hodnotu zisku při úrovni tržeb 7,33 %. Rentabilita nákladů je u obou společností velice pozitivní, protože tento ukazatel vyjadřuje, kolik zisku firma dosahuje z každé koruny vynaložených nákladů. Společnost ARMATURY Group, a. s. má hodnotu 98,5 % zisku z každé koruny vynaložených nákladů, u společnosti M. S. A. a. s. hodnota činí 97,11 %.

UKAZATEL AKTIVITY

Tento ukazatel zobrazuje, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud je jich více, než je má být, vznikají tak zbytečné náklady, což vede k ovlivnění tvorby zisku, a tedy tento ukazatel je nízký. Porovnání tohoto ukazatele u těchto společností znázorňuje tab. 1.9.

Ve společnosti ARMATURY Group, a. s. se celková aktiva během roku obrátí 0,98 krát, v případě dlouhodobého majetku je to 4,53 krát. Zásoby v podniku se v průměru obrátí 2,26 krát za rok a doba obratu zásob, po kterou jsou zásoby vázány v podniku je 159 dní. Co se týče pohledávek a závazků v této společnosti, z výsledků vyplývá, že průměrná doba, za jak dlouho je uhrazena pohledávka činí 121 dní, naproti tomu doba, než je závazek uhrazen činí 73 dní. Důkazem je toho, že společnost je schopna hradit své závazky včas. Zatímco ve společnosti M. S. A. a. s. se celkové aktiva obrátí během roku 1,41 krát, v případě dlouhodobého majetku je to 4,77 krát. Zásoby se v tomto podniku obrátí v průměru 3,69 krát za rok. Zásoby jsou vázány v podniku zhruba 97 dní. Průměrná doba, kdy je pohledávka

uhrazena je 63 dní, ale úhrada závazků již činí 174 dní. Doba úhrady závazků je vyšší než doba pohledávek a lze usuzovat, že společnost M. S. A. a. s. má problémy hradit své závazky včas. Oproti tomu společnost ARMATURY Group, a. s. je schopná hradit závazky včas.

Tab. 1.9 Ukazatel aktivity

Ukazatel AKTIVITY	Vzorec	Rok 2009	
		ARMATURY Group, a. s.	M. S. A., a. s.
Obrat aktiv	(2.8)	0,98	1,41
Obrat dlouhodobého majetku	(2.9)	4,53	4,77
Obrat zásob	(2.10)	2,26	3,69
Doba obratu zásob (dny)	(2.11)	159,14	97,53
Doba splatnosti pohledávek (dny)	(2.12)	121,07	63,11
Doba splatnosti závazků (dny)	(2.13)	73,17	174,85

Zdroj: Vlastní zpracování

UKAZATEL LIKVIDITY

Likvidita naznačuje, jak je schopná společnost hradit své závazky včas. Tedy jedná se o získání dostatku finančních prostředků na uhrazení daných položek. Výsledné hodnoty jednotlivých druhů likvidity, a to běžné, provozní a okamžité jsou uvedeny v tabulce 2.1.

Tab. 2.1 Ukazatel likvidity

Ukazatel ZADLUŽENOSTI	Vzorec	ROK 2009	
		ARMATURY Group, a. s.	M. S. A., a. s.
Okamžitá likvidita	(2.14)	1,71	0,45
Provozní pohotová likvidita	(2.15)	1,66	0,45
Běžná likvidita	(2.16)	3,22	0,88

Zdroj: Vlastní zpracování

Čím je běžná likvidita větší, tím větší část oběžného majetku je kryta dlouhodobými zdroji. Běžná likvidita společnosti ARMATURY Group, a. s. dosahuje hodnoty 3,22. Hodnota se nachází nad stanoveným intervalem, ale není až tak příliš vysoká. U provozní likvidity by měla být hodnota vyšší než 1,2. U tohoto ukazatele společnost dosahuje 1,66 a tudíž hodnota je uspokojivá. Hodnota u okamžité likvidity je 1,71. U společnosti M. S. A. a. s. běžná likvidita dosahuje 0,88 a tedy nachází se pod stanoveným intervalem. Tato hodnota je nepříznivá pro samotný podnik. Provozní likvidita je 0,45 a je nižší než 1,2. Tudíž je velice neuspokojivá. U okamžité likvidity se dá usuzovat, že je v pořádku. Nachází se v daném intervalu, minimální strop je stanovený na hodnotu 0,2.

Na základě zhodnocení finančního hospodaření obou těchto společností pomocí výpočtu vybraných ukazatelů finanční analýzy, bylo zjištěno, že společnost ARMATURY Group, a. s. je na tom z ekonomického hlediska daleko lépe než společnost M. S. A. a. s. Avšak ukazatel rentability poukazuje na to, že společnost ARMATURY Group, a. s. tvoří nižší zisk než společnost M. S. A. a. s., ale naopak ukazatel zadluženosti vypovídá, že společnost ARMATURY Group, a. s. je méně zadlužená než společnost M. S. A. a. s. Nejdůležitějším pojmem je bezesporu likvidita podniku, která vyjadřuje schopnost uhradit včas své platební závazky. Dle mého názoru je jedním z klíčových faktorů při posouzení konkurenceschopnosti podniku. Společnost ARMATURY Group, a. s. nemá žádné problémy uhrazovat své platební závazky včas. Oproti tomu společnost M. S. A. a. s. je s likviditou na tom hůře. Její doba splatnosti závazků je mnohem vyšší než doba splatnosti pohledávek, společnost tedy není schopná hradit všechny své platební závazky řádně a včas. Neschopnost společnosti neuhrazovat své platební závazky včas se může promítnout v budoucnu až k existenčním problémům např. z pohledu dodavatelů by to vedlo k tomu, že by přešli ke konkurenci.

3.5. Bonita a finanční zdraví společnosti ARMATURY Group a. s.

SCORINGOVÉ BONITNÍ MODEL

Při zjišťování bonity společnosti ARMATURY Group, a. s. bude aplikován Kralicekův Quicktest. Jednotlivé ukazatelé R1 – R2 se nejdříve vypočtou podle daného vzorce z finanční analýzy, poté ze zjištěného výsledku jednotlivých ukazatelů se přiřadí body od 4 – 0. Struktura modelu vychází z tab. 1.1. Body se poté sečtou a vydělí počtem ukazatelů. Na základě konečného výsledku se zjistí, jaká je finanční situace společnosti ARMATURY

Group, a. s. Vyhodnocení výsledků modelu Kralicekova Quicktestu vychází z tab. 1.1 viz teoretická část.

Ukazatel	Konstrukce ukazatele	Vyhodnocení	Body
R1	$\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}} = \frac{858\,863}{1\,255\,886} = \mathbf{0,68}$	0,3 a více 0,2 – 0,3 0,1 – 0,2 0,0 – 0,1 0,0 a méně	4 3 2 1 0
R2	$\frac{\text{Cizí zdroje – krát. finanční majetek}}{\text{nezdaněný Cash Flow}^{18}} = \frac{395\,498}{53\,158} = \mathbf{7,44}$	3 a méně 3 - 5 5 -12 12 -30 30 a více	4 3 2 1 0
R3	$\frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Aktiva}} = \frac{27\,646}{1\,255\,886} = \mathbf{0,02}$	0,15 a více 0,12 – 0,15 0,08 – 0,12 0,00 – 0,08 0,00 a méně	4 3 2 1 0
R4	$\frac{\text{Nezdaněný Cash Flow}}{\text{Provozní výnosy}} = \frac{53\,158}{26\,846} = \mathbf{1,98}$	0,1 a více 0,08 – 0,1 0,05 – 0,08 0,00 – 0,05 0,00 a méně	4 3 2 1 0

$$\text{Hodnocení finanční situace podniku} = \frac{R1+R2+R3+R4}{4} = \frac{11}{4} = \mathbf{2,75}$$

Z dosažených výsledků Kralicekova Quicktestu společnost ARMATURY Group, a. s. dosáhla celkových 2,75 bodů. Tedy tento podnik můžeme označit za dobrý podnik. Dosažená hodnota je vysoká a blíží se k hodnotě 3. Pokud by došlo k mírnému zlepšení finanční situace ve společnosti především k vylepšení tvorbě zisku, může tento podnik poté patřit mezi ty velmi dobré a prosperující podniky.

SKÓRE FINANČNÍHO ZDRAVÍ

Abychom mohli zjistit, jaká je daná úroveň finančního zdraví společnosti ARMATURY Group, a. s., je nutné vycházet také z účetních výkazů, kde budou porovnány: rentabilita vlastního kapitálu, provozní pohotová likvidita, krytí zásob pracovním kapitálem, krytí čistých dluhů, úrokové krytí.

¹⁸ Nezdaněné Cash Flow = zisk po zdanění + daň z příjmů + odpisy

$$\begin{aligned}
 \text{Výpočet} &= 1/6 \cdot (A/a + E/e + L/l + P/p + S/s + U/u) \\
 &= 1/6 \cdot (0,146/0,06 + 0,214/0,06 + 1,66/1,2 + 1,23/0,5 + 0,13/0,3 + 5,62/1,03) \\
 &= 1/6 \cdot (2,43 + 3,57 + 1,38 + 2,46 + 0,43 + 5,46) = \mathbf{2,62}
 \end{aligned}$$

Tab. 2.2 Skóre finančního zdraví společnosti ARMATURY Group, a. s.

Jednotliví ukazatelé	Vzorec	Hodnota ukazatele za sledované období
ROA	(2.5)	0,146
ROE	(2.4)	0,214
Provozní pohotová likvidita	(2.15)	1,66
Krytí zásob pracovním kapitálem	(2.17)	1,23
Krytí čistých dluhů	(2.18)	0,13
Úrokové krytí	(2.3)	5,62

Zdroj: Vlastní zpracování

Při zjištění, jaké je současné skóre finančního zdraví, je hodnota 2,62. Tato hodnota vyjadřuje, že společnost ARMATURY Group, a. s. má velmi pevné zdraví a funguje po všech stránkách. Toto zdraví neohrozí ani případný nezdar v provozní činnosti či extrémní ohrožení a umožňuje se proto při finančním plánování přijat strategii expanze.

3.6. SWOT analýza společnosti ARMATURY Group a. s.

V této kapitole bude nastíněno podle SWOT analýzy, jaké jsou silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti ARMATURY Group, a. s. Při zjišťování jednotlivých faktorů při sestavování SWOT analýzy byly využity výsledky z předchozích analýz.

Celkově bylo vybráno pět nejdůležitějších silných stránek, slabín příležitostí a hrozeb společnosti ARMATURY Group, a. s. Pro jednotlivý faktor byla stanovena váha důležitosti a následné bodové ohodnocení od 1 do 5, kde nejnižší hodnota je 1, nejvyšší 5. Dané faktory byly poté seřazeny do tabulky 2.3. Zjištěná hodnota slabých stránek a silných stránek byla poté odečtena a zároveň dosažená hodnota hrozeb a příležitostí byla také odečtena. Výsledné hodnoty těchto rozdílů byly zaneseny do grafu č. 1.6 a podle polohy umístění v grafu byla stanovena vhodná strategie.

Tab. 2.3 Vybrané faktory SWOT analýzy

Pořadí	SILNÉ STRÁNKY	Hodnocení	Významnost	h*v
1.	Umístění společnosti	3	0,4	1,2
2.	Dominantní postavení	5	1	5
3.	Nízká zadluženost společnosti	3	0,5	1,5
4.	Schopní dodavatelé	4	0,8	3,2
5.	Zavedení ISO norem	3	0,6	1,8
				12,7
Pořadí	SLABÉ STRÁNKY	Hodnocení	Významnost	h*v
1.	Nízká tvorba rentability	4	1	4
2.	Slabá propagace	3	0,6	1,8
3.	Sezónní výkyvy	2	0,5	1
4.	Zatíženost výkonové spotřeby	3	0,8	2,4
5.	Absence pravidelného vyhodnocování trhu	2	0,4	0,8
				10
Pořadí	PŘÍLEŽITOSTI	Hodnocení	Významnost	h*v
1.	Členství v národním strojírenském klastru	5	1	5
2.	Expanze na nové trhy	4	0,7	2,8
3.	Investice do odborných učilišť	4	0,8	3,2
4.	Rozšíření sortimentu	3	0,6	1,8
5.	Inovace v oblasti armatur	4	0,7	2,8
				15,6
Pořadí	HROZBY	Hodnocení	Významnost	h*v
1.	Nestabilní trh průmyslových armatur	3	0,7	2,1
2.	Politické negativní vlivy	4	0,8	3,2
3.	Posilování české měny	5	1	5
4.	Změna sazby daně z příjmu	3	0,8	2,4
5.	Silná konkurence	3	0,7	2,1
				14,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejsilnější stránkou této společnosti je dominantní postavení na českém trhu. Tomu to faktoru byla udělena nejvyšší hodnota. Společnost ARMATURY Group, a. s. oproti jiným společnostem podnikající v oblasti výroby průmyslových armatur je mladičkou společností. Na trhu působí 11 let. Ačkoliv její mladistvost a působnost na trhu je krátká, svou dravostí a účelovostí v silné konkurenci obstála. V současnosti její podíl na českém trhu je přes 50 %.

Největší slabinou této společnosti je nízká tvorba rentability. Tento koeficient vychází z dosažených výsledků finanční analýzy, především z ukazatele rentability. Daný ukazatel je velice nízký oproti jinému konkurenčnímu podniku a to společnosti M. S. A. a. s.

Jako velkou příležitost pro tuto společnost je členství v národním strojírenském klastru, kde tato spolupráce umožňuje zvýšit počet inovací a export, zvýšit konkurenceschopnost, přilákat lukrativní investice. Další příležitostí může být investice do odborných učilišť a vybudovat si tak určitou základnu pro schopné budoucí zaměstnance.

Na trhu se naskýtá řada hrozeb. Pro společnost ARMATURY Group, a. s. je největší hrozbou posilování české koruny, protože svou produkci vyváží nebo politická nestabilita.

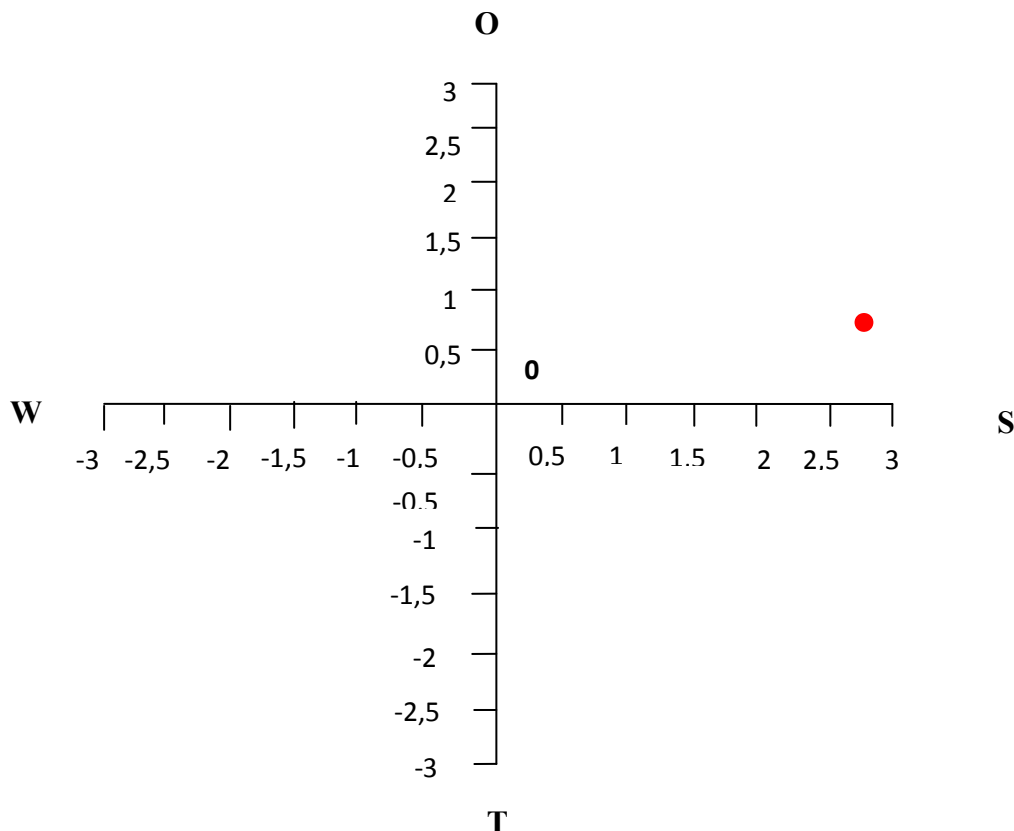
Výpočty:

Silné stránky – slabé stránky = $14 - 12,4 = 2,7$

Příležitosti – hrozby = $15,6 - 14,8 = 0,8$

Obě tyto hodnoty vyšly kladné, proto se nacházejí v prvním kvadrantu tj. SO. Z výsledného umístění v tomto grafu vyšla agresivní růstově orientovaná strategie. Tato strategie vychází z toho, že vývojové záměry podniku jsou lepší než záměry ostatních konkurujících podniků a dokazuje si tak převahu nad ostatními.

Graf č. 1.6 SWOT diagram



Zdroj: Vlastní zpracování

4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z předchozích studií jsou v této kapitole uvedeny určité návrhy a doporučení, které mohou zlepšit dosavadní situaci společnosti ARMATURY Group, a. s. tzv. zvýšit svou konkurenceschopnost.

Z analýz týkající se vnějšího podnikatelského prostředí, jsem dospěla k názoru, že společnost ARMATURY Group, a. s. disponuje s několika konkurenčními výhodami. Jak bylo uvedeno ve SWOT analýze, může se jednat o její dominantní postavení, jelikož její podíl na trhu průmyslových armatur dosahuje více než 50 %. Svým dominantním postavením získala iniciativu při stanovení cen a ostatní podniky tuto cenu přebírají. Další výhodou je neexistence substitutů, bezesporu jsou to také určité bariéry, které znemožňují vstup nové konkurence na tento trh. Může to být zapříčiněno např. finanční náročností, dlouholetou historií a působností, úspor z rozsahu výroby. Jinou konkurenční výhodou jsou reference nadnárodních společností, s kterými navázala spolupráci. Její rozsáhlá nabídka kvalitních produktů, odborného poradenství, profesionalitou k zákazníkovi se stává pro ostatní podniky velkým konkurentem.

Z hlediska ekonomické oblasti v porovnání s jinou konkurující společností, je z pohledu hospodářského na tom velice dobře. Sice má některé nedostatky v oblasti finanční analýzy, ale její potenciální příležitost – členství Národního strojírenského klastru, tyto nedostatky může odbourat. V důsledku toho by vznikl kladný synergický efekt.

Při zjištění, jaké finanční situace dosahuje, byly aplikovány scoringové bonitní modely a skóre finančního zdraví. V obou případech vyšlo, že tato společnost je velmi dobrým podnikem a pro dodavatele se tak stává lukrativním partnerem do budoucna.

PROSTOR PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Společnost by se měla soustředit na své slabiny, které byly vyhodnoceny z předchozích analýz a následně je odbourávat. Z předešlých poznatků by se měla soustředit na tyto faktory:

Nízká tvorba rentability

Tvorba rentability závisí na dvou veličinách, na vývoji tržeb a na vývoji nákladů. Vývoj tržeb v této společnosti je ovlivněn zatížeností výkonové spotřeby, což také zobrazuje ukazatel rentability. Oproti konkurenci, jakou je společnost M.S.A., a. s. dosahuje nízkých

hodnot. Společnost by měla využít svoji potenciální příležitost a tím řečeno její členství v Národním strojírenském klastru. Využití této příležitosti by vedlo ke zlepšení tohoto ukazatele a společnost by mohla v budoucnu dosahovat lepších výsledků. V případě, že by tak neučinila, musela by snížit výkonovou spotřebu, což by se zobrazilo ve snížení zaměstnanců v pracovním procesu.

Ukazatel likvidity

Tento ukazatel u obou srovnávaných společností je rozdílný. U společnosti ARMATURY Group, a. s. je vysoká, u M.S.A., a. s. je nízká. Nízká likvidita má mnoho příčin např. špatný obrátkový cyklus hotovosti, jak také i znázorňuje předchozí ukazatel aktivity a to zejména doba splatnost pohledávek a doba splatnosti závazků. Zhoršená likvidita této společnosti vede k tomu, že závazky z obchodních vztahů rostou rychleji než pohledávky. Z toho lze usuzovat, že společnost M.S.A., a. s. má problémy hradit své závazky včas svým dodavatelům. Samotná likvidita společnosti ARMATURY Group, a. s. není optimální. Její vysoká hodnota může být zapříčiněna např. velkým podílem cenných papírů v majetku společnosti, nebo držbou vysoké hotovosti na účtech. Společnost ARMATURY Group, a. s. by se měla spíše chovat jako stoj na peníze, než je zbytečně držet na účtech. Doporučovala bych je někam dobře investovat, protože vysoká likvidita může mít i za následek nízkého ukazatele rentability.

Slabá propagace

I když tato společnost má velmi dobře zpracované internetové stránky, kde pro zákazníka jsou tyto stránky velmi přehledné, informace jsou snadno dostupné a pochopitelné. Sice dnešní svět se točí kolem internetu, ale dle mého názoru společnost by měla svoji reklamu více rozvíjet např. nějakým billboardem, reklamou v odborných časopisech aj.

Absence pravidelného vyhodnocování trhu

Na základě informací poskytnuté podnikem, bylo konstatováno, že si neprovádí pravidelnou analýzu trhu. Doporučovala bych, aby si společnost prováděla pravidelnou analýzu trhu s výrobou průmyslových armatur, protože tak bude mít náhled, co ostatní konkurenti zamýšlejí.

Investování do budoucích zaměstnanců

Budoucí vývoj vzdělanosti spíše směřuje k tomu, že mladí lidé více dávají přednost studiím, než se zařadit do pracovního procesu. Dnešní poptávka po odborných učilištích klesá. Jelikož společnost zaměstnává odborné řemeslníky např. svářeče, opraváře, techniky na

obsahu strojů a zařízení, je důležité, aby o ně neustále pečovala a investovala do její odbornosti. Dle mého názoru by nebylo špatné vybudovat základnu pro své budoucí zaměstnance jako to je u společnosti Škoda Auto, a. s. v Mladé Boleslavi, která si pěstuje potenciální odborníky pro svou výrobu. Společnost by měla tedy investovat do odborných učilišť a připravit si budoucí kvalifikované zaměstnance. Důležitým prvkem dnešního úspěchu je právě využívání znalostního managementu a to z řad svých zaměstnanců. Tato investice může být i do budoucna konkurenční výhodou.

Expanze na trhu

Společnost ARMATURY Group, a. s. působí nejen na domácím trhu, ale také na zahraničním. Případný vstup do nových lokalit, může být další příležitostí při zvyšování konkurenceschopnosti.

Na základě návrhů a doporučení jsem se snažila navrhnout taková reálná východiska, která by vedla ke zvýšení konkurenceschopnosti této zkoumané společnosti.

5. ZÁVĚR

V tržním prostředí působí celá řada podnikatelských subjektů. Prioritou každého z nich je uspět na daném trhu. Dnešní podnikatelské prostředí je charakteristické svou turbulencí a přesyceností nabídkou různých výrobců. Z toho vyplývá, že na trhu je tedy těžší se prosadit mezi tolika konkurujícími podniky. Svými konkurenčními výhodami, jenž disponují, si tak vytvářejí určité bariéry pro vstup nových podnikatelských subjektů do daného odvětví, proto je důležité, aby podnik usilující o budoucí úspěch, nabídl něco jiného konkrétnímu zákazníkovi, než nabízejí ostatní. Z počátku je důležité nalézt prostor, kde bude směřován konkurenční potenciál a následně rozvíjena podnikatelská filozofie. Konkurenceschopnost se tak stává klíčovým faktorem pro úspěšný vývoj a rozvoj podniku. Podnik, který včas vytváří, vyhledává a využívá svých silných stránek, slabin, potenciálních příležitostí a ohrožení se stává v konkurenčním boji vítězem, protože dokáže pohotově reagovat na měnící se požadavky zákazníka.

Cílem diplomové práce bylo odhalit, jaké jsou konkurenční schopnosti společnosti ARMATURY Group, a. s. podnikající v oblasti výroby armatur. Na základě zjištěných skutečností a zpracování analýzy podnikatelského prostředí za pomoci PESTLE analýzy, Porterova modelu konkurenčních sil a SWOT analýzy byly navrženy určité kroky, které by vedly ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Dále bylo také posouzení, zda je tato společnost schopná obstát v konkurenčním boji.

Samotná konkurenceschopnost vybraného podniku byla také zhodnocena i po ekonomické stránce a to především s jeho konkurujícím podnikem působícím nejen v dané oblasti, ale také v daném regionu. Pro zhodnocení těchto podniků byla zvolena finanční analýza, jakožto základní nástroj výkonnosti. Z finanční analýzy byly vybrány jen ty poměrové ukazatelé, které byly schopny zanalyzovat ekonomickou situaci těchto posuzovaných podniků. Z dosažených hodnot byla velká část uspokojivá, i když rozdíly v tomto srovnání byly značné, ale nakonec byla z ekonomického hlediska konkurenceschopnější společnost ARMATURY Group, a. s.

Z dosažených výsledků poměrových ukazatelů finanční analýzy bylo také zhodnoceno, jak na tom je společnost ARMATURY Group, a. s. z hlediska bonity a finančního zdraví. Hodnoty finanční analýzy napověděly, že tato společnost je dobrým podnikem a z finančního hlediska má velmi pevné zdraví.

Z provedených studií vyplývá, že cíl této práce byl splněn. Společnost ARMATURY Group, a. s. působící na trhu 11 let, je sice mladičkou společností než ostatní, jenž začínali podnikat ve výrobě armatur po vzniku samostatného státu Česká republika, si svou dravostí během krátké doby získala velkou prestiž na domácím trhu, kde dosahuje 50% podílu, má tedy dominantní postavení na trhu s výrobou armatur. Její dominantní postavení je její velmi silnou konkurenční výhodou. Pro ostatní podniky se tato společnost tak stává velkým soupeřem v oblasti výroby armatur. Do budoucna má tato společnost velkou příležitost zvýšit nejen domácí podíl, ale také zahraniční, protože je členem Národního strojírenského klastru. Její konkurenční výhoda také tkví v osobitém přístupu k zákazníkovi, profesionálnímu servisu a poskytování odborného poradenství. Sice se ve společnosti naskýtají určité slabiny, především nízká tvorba rentability, vysoká technická náročnost, malá propagace, ale tím, že společnost by využila v budoucnosti svůj příležitostný potenciál, může zvýšit svoji ekonomickou situaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) Knižní zdroje

1. DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy: nejnovější přístupy a trendy, organizační vztahy a chování, jednotlivci, skupiny, týmy, síťové a virtuální organizace, strategické aliance procesní organizování, komunikace a rozhodování, organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
2. GRASSEOVÁ, M.; DUBEC, R.; ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
3. GRÜNWARD, R.; KORBOVÁ, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
4. KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
5. KISLINGEROVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
6. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
7. KONEČNÝ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3.
8. LHOTSKÝ, J. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 1. vyd. Computer Press, 2010. 145. S ISBN 978-80-251-3295-1.
9. MACUROVÁ, P. *Řízení jakosti B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2008. 168 s. ISBN 987-80-248-1720-0.
10. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277.

11. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
12. PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998. 592 s. ISBN 0-684-84146-5.
13. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 13 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
14. SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
15. SOUKUPOVÁ, J. *Mikroekonomie*. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. 548 s. ISBN 80-7261-061-9.
16. SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN: 978-80-247-3339-5.
17. TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
18. VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

b) Internetové zdroje

19. ANALÝZA KONKURENCE: *Jejich úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu*. [online]. 2011, [cit. 2011-02-09]. Dostupný z www: <<http://www.synext.cz/analiza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>>.
20. ARMATURY Group, a. s.: *Historie*. [online]. 2011, [cit. 2011-02-09]. Dostupný z www: <<http://www.armaturygroup.cz/CZ/o-spolecnosti/profil/historie/>>.
21. ARMATURY Group, a. s.: *Výroční zprávy*. [online]. 2011, [cit. 2011-03-28]. Dostupný z www: <<http://www.armaturygroup.cz/CZ/ke-stazeni/vyrocnizpravy/>>.

22. BUSINESSINFO: *Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP* [online]. 2011, [cit. 2011-02-20]. Dostupný z [www: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/>](http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/).
23. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA [online]. 2011. [cit. 2011-04-04]. Dostupné z [www: <http://www.cnb.cz/>](http://www.cnb.cz/).
24. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2011. cit [2011-05-04]. Dostupné z [www: <http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home />](http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home).
25. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2011 cit [2011-05-04]. Dostupné z [www: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/zivotni_prostredi-xt>](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/zivotni_prostredi-xt).
26. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2011. cit [2011-04-04]. Dostupné z [www: <http:// http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ekonomika/>](http://http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ekonomika/).
27. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2011. cit [2011-04-04]. Dostupné z [www: <http:// http:// http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zahranicni_obchod_ekon/>](http://http://http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zahranicni_obchod_ekon/).
28. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2011. cit [2011-04-04]. Dostupné z [www: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast1/prace?opendocument&kraj=xt&ebe/>](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast1/prace?opendocument&kraj=xt&ebe/).
29. FINANČNÍ ANALÝZA [online]. 2011, [cit.2011-03-06]. Dostupný z [www: </extra.lcs.cz/helios/dokumentace/FIAA_Dokumentace/FIA/FIA01FinAnalUvod.htm>](http://extra.lcs.cz/helios/dokumentace/FIAA_Dokumentace/FIA/FIA01FinAnalUvod.htm).
30. M. S. A. a. s.: *Výroční zprávy*. [online]. 2011, [cit. 2011-04-11]. Dostupný z [www: <http://www.msa.cz/cs/nase-vysledky>](http://www.msa.cz/cs/nase-vysledky).
31. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. [online]. 2011, [cit. 2011-04-11]. Dostupný z [www: <http://www.mpo.cz/>](http://www.mpo.cz/).
32. QUALITY CENTRUM: *Systémy managementu jakosti, ekologie, bezpečnosti*. [online]. 2011, [cit. 2011-03-28]. Dostupný z [www: <http://www.certifikace-iso.cz/>](http://www.certifikace-iso.cz/).
33. TECHNICKÉ NORMY [online]. 2011, [cit. 2011-02-15]. Dostupný z [www: <http://www.iso-normy.cz/>](http://www.iso-normy.cz/).

SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČSN	Česká státní norma
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EN	Evropská norma
ha	hektar
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
Kč	koruna česká
KČD	krytí čistých dluhů
KZPK	krytí zásob pracovním kapitálem
mld.	miliarda
např.	například
obr.	Obrázek
popř.	popřípadě
resp.	respektive
ROA	rentabilita celkového kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROC	rentabilita nákladů
ROS	rentabilita tržeb
Sb.	sbírka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tzv.	takzvaný

PROHLÁŠENÍ O VYUŽÍÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Olšina Dolní 688, Koberice 747 27

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1:	Logo firmy a její výrobky
Příloha č. 2:	Organizační struktura podniku
Příloha č. 3:	Certifikát z oblasti kvality
Příloha č. 4:	Certifikát z oblasti životního prostředí
Příloha č. 5:	Rozvaha společnosti ARMATURY Group, a. s.
Příloha č. 6:	Výkaz zisku a ztrát společnosti ARMATURY Group, a. s.
Příloha č. 7:	Rozvaha společnosti M. S. A. a. s.
Příloha č. 8:	Výkaz zisku a ztrát společnosti M. S. A. a. s.